



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

PODNIKATELSKÝ PLÁN ZALOŽENÍ INTERNETOVÉHO OBCHODU SE SPORTOVNÍ VÝŽIVOU A CVIČEBNÍMI POMŮCKAMI

THE BUSINESS PLAN FOR ESTABLISHMENT ONLINE STORE IN THE SALE OF SPORTS NUTRITION AND
EXERCISE EQUIPMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Martin Havránek

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Veronika Bumberová

BRNO 2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Havránek Martin, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Podnikatelský plán založení internetového obchodu se sportovní výživou a cvičebními pomůckami

v anglickém jazyce:

The Business Plan for Establishment Online Store in the Sale of Sports Nutrition and Exercise Equipment

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. Manažer. ISBN 978-80-247-1535-3.

FRIED, Jason a David Heinemeier HANSSON. Restart: průvodce podnikatelským minimalismem. Vyd. 1. V Brně: Jan Melvil, 2010, 288 s. Žádná velká věda. ISBN 978-80-87270-04-2.

STAŇKOVÁ, Anna. Podnikáme úspěšně s malou firmou. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2007, xiv, 199 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-926-9.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Veronika Bumberová

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2015/2016.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 29.2.2016

Abstrakt

Cílem diplomové práce je návrh realizace internetového obchodu zaměřeného na prodej sportovní výživy a pomůcek. Stěžejní součástí práce, která bude sloužit jako podklad pro návrh sestavení podnikatelského plánu, jsou vybrané analýzy prostředí pro stanovení poptávky a faktorů, tuto poptávku ovlivňujících. Dále bude zmapováno konkurenční prostředí příslušného trhu, ke kterému budou použita data z primárního výzkumu zabývajícího se preferencemi cílové skupiny zákazníků. Návrhy uvedené v této práci budou sloužit jako opora při realizaci podnikatelského plánu.

Abstract

The main goal of this thesis is design plan for e-shop focused on sport supplements and equipment. Main parts of this labor, which will be used as basis for design of business plan, are selected analysis of environment for setting up demand and circumstances connected with them. Following step will be to chart competitive environment of segment of market, for this step we will use data from main research. This research discovering targeted customer's preferences. Suggestions mentioned in this thesis will be used as support for realization of this business plan.

Klíčová slova

Podnikatelský plán, sportovní výživa, sportovní pomůcky, internetový obchod, marketingový mix

Key words

Business plan, sport nutrition, sport equipment, e-shop, marketing mix

Bibliografická citace

HAVRÁNEK, M. Podnikatelský plán založení internetového obchodu se sportovní výživou a cvičebními pomůckami. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016.119s.. Vedoucí diplomové práce Ing. Veronika Bumberová.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 26. května 2016

.....
podpis studenta

Poděkování

Chci poděkovat Ing. Veronice Bumberové za věcné připomínky, rychlou komunikaci, trpělivost a hodnotné rady, které mi pomohli při vypracovávání diplomové práce.

Děkuji také své rodině za podporu během celého studia.

Obsah

Úvod.....	8
1. Vymezení problému a cíle práce.....	9
1.1 Cíle práce	9
1.2 Metodika	10
2. Teoretická východiska práce.....	11
2.1. Význam a (ne)výhody malých a středních podniků v ČR	11
2.2. Právní úprava založení podniku	13
2.3. Podnikatelský plán a jeho struktura	15
2.3.1. Popis podniku.....	15
2.3.2. Analýza okolního prostředí a trhu.....	16
2.3.3. Analýza zdrojů a schopností	20
2.3.4. Shrnutí výsledků za pomoci SWOT matice	21
2.3.5. Výběr vhodné strategie	22
2.3.6. Obchodní plán	24
2.3.7. Marketingový plán	25
2.3.8. Organizační plán	25
2.3.9. Finanční plán.....	26
2.4. Zhodnocení rizik projektu.....	27
2.4.1. Časový harmonogram	29
3. Analýza současné situace.....	30
3.1. SLEPTE analýza	30
3.1.1. Sociální faktory	30
3.1.2. Legislativní faktory	34
3.1.3. Ekonomické faktory	36
3.1.4. Technologické faktory	37
3.2. Porterův model pěti sil	41
3.2.1. Vliv odběratelů.....	41
3.2.2. Vliv dodavatelů	43
3.2.3. Hrozba substitutů	44
3.2.4. Hrozba vstupu nových konkurentů na trh	44
3.2.5. Stávající konkurence	45
3.3. Vlastní průzkum trhu	52
3.3.1. Zvolená metodologie výzkumu.....	52
3.3.2. Výsledky primárního výzkumu.....	53
3.3.3. Shrnutí výsledků primárního výzkumu	59

3.3.4. Analýza vlastních zdrojů a schopností pro podnikání.....	60
3.3.5. Zdroje.....	60
3.3.6. Schopnosti.....	60
3.4. SWOT matice.....	61
4. Návrh řešení	66
4.1. Volba strategie	66
4.1.1. Přidaná hodnota pro zákazníka	66
4.2. Popis firmy.....	67
4.3. Předmět podnikání	68
4.3.1. Právní forma.....	68
4.4. Internetový obchod	68
4.4.1. Vytvoření obchodu.....	69
4.4.2. Struktura eshopu	71
4.5. Marketingový plán	73
4.5.1. Cílový trh a stanovení potenciální poptávky na trhu se suplementy	73
4.5.2. Vztahy se zákazníky.....	75
4.5.3. Marketingový mix 4P.....	75
4.5.4 Shrnutí marketingového plánu	84
4.6. Obchodní plán	86
4.6.1. Proces obchodování	86
4.6.2. Nákup zboží	86
4.6.3. Skladovací prostory.....	87
4.6.4. Kapitálové potřeby.....	87
4.6.5. Dodavatelé	88
4.6.6. Obchodní podmínky.....	88
4.6.7. Zajišťování zásob a logistika	90
4.6.8. Shrnutí obchodního plánu	91
4.7. Finanční plán.....	92
4.7.1. Zřizovací výdaje.....	92
4.7.2. Zahajovací výdaje	92
4.7.3. Zahajovací rozvaha	92
4.7.4. Odhad příjmů	93
4.7.5. Cash-flow v prvním roku podnikání	93
4.8. Hodnocení rizik.....	95
4.9. Harmonogram realizace	97
Závěr	98

Literatura.....	100
Seznam tabulek.....	102
Seznam obrázků.....	103
Seznam grafů	104
Seznam příloh	105

Úvod

Pokud se dnes ohlížíme po možnostech podnikání, v době všudypřítomného internetu je nejvhodnější začít business právě zde. Co se týče rozšíření, kromě klasického nakupování přes počítač zaznamenává v posledních letech velký rozvoj využívání mobilního internetu nejen pro vyhledávání informací, ale také právě pro nakupování. Díky možnostem bezdrátového připojení v téměř každém podniku a stále rychlejšího mobilního připojení je možné „být online“ téměř kdykoliv a kdekoliv. Díky těmto skutečnostem lze provozovat nejen obchod ale podnikání obecně. Díky internetu je dnes možné řídit firmu přes půl světa, pořádat videokonference, posílat velké množství informací nebo oslovovat masy lidí pomocí reklamy a to z kteréhokoliv místa na světě.

Internetové podnikání se však v posledních 10 letech stalo velice oblíbeným a vznikla zde velká konkurence ve všech oborech. Pokud se zaměříme na prodej zboží, díky internetu a různým srovnávačům má zákazník během chvíle možnost porovnat ceny velkého množství obchodů a také zjistit jak byli s konkrétním obchodem nebo produktem spokojeni zákazníci. Tyto faktory způsobují vznik tvrdé konkurence, ve které není jednoduché se prosadit a získat tak podíl na trhu.

V posledních 5 letech lze hovořit o viditelném boomu v oblasti osobního rozvoje. Ať už jde o vzdělávání, podnikání, nebo fyzický rozvoj. Vzhledem k poslednímu zmíněnému a osobní zkušenosti s tímto odvětvím jak ze strany uživatele, tak ze strany prodejce, jsem se rozhodl zvolit si diplomovou práci na téma založení internetového obchodu se sportovní výživou. Lidé jsou v dnešní době ochotní spotřebovávat nejen svůj volný čas, ale i nemalé finanční prostředky, aby dosáhli viditelných změn svého zevnějšku.

Fyzický vzhled se pro určité sorty lidí stal důležitým životním měřítkem. Tento jev lze pozorovat v mnohem větší míře, než tomu bylo dříve. I když se dříve relativně velká část populace věnovala sportu, nikdy nebyla popularita cvičení v posilovnách na takové úrovni, jako v posledních letech. Tento jev byl důsledkem postupného vzniku obrovského množství firem, které se snaží podnikat v tomto oboru. V současné době jsou na trhu obrovské firmy, které sponzorují neznámější sportovní kluby horentními částkami výměnou za propagaci svojí značky

1. Vymezení problému a cíle práce

Za posledních 5 let vzrostli tržby tuzemských internetových obchodů ze 44mld. Kč na 95mld. Kč, jde tedy o neustále rostoucí business a navíc v současné době kromě profesionálních sportovců existuje obrovské množství amatérů, či těch, kteří se žádnému sportu nevěnují a pouze se snaží udržovat svoje tělo v dobré kondici. Se vznikem a postupným rozšířením doplňků stravy vznikla ve spoustě lidí milná představa, že opravdu dobrých výsledků lze dosáhnout pouze s pomocí doplňků výživy. To rozdělilo skupinu cvičících na dva pomyslné tábory. V tom prvním, se každý drží pouze zdravé stravy a žádné doplňky nepoužívá. V tom druhém, troufám si říct výrazně větším, se tyto produkty staly přímou součástí cvičení a jsou používány na denní nebo téměř denní bázi. Tento vývoj lze považovat za zcela logický, neboť když člověk zjistí, že existuje prostředek, kterým si může usnadnit svoje počínání, začne se o něj zajímat. Proto dnes nalezneme v obchodech produkty na zvětšení síly, zvýšení růstu svalové hmoty, rychlejší spalování tuků, nebo rychlejší regeneraci.

Do jisté míry už nezáleží na tom, jak moc tyto produkty skutečně plní svůj účel. Lidé se je naučili využívat a v mnoha případech věřit reklamním sloganům velkým konglomerátů o vysněné postavě. Nelze ale opomenout skutečnost, že dostupnost těchto prostředků a jejich přímé spojení se cvičením se stalo pro spoustu lidí smysluplným cílem, za kterým jdou, a kterého se snaží dosáhnout.

1.1 Cíle práce

Primárním cílem této práce je sestavení podnikatelského plánu pro založení stabilního a profitabilního internetového obchodu zabývajícího se prodejem sportovní výživy a cvičebních pomůcek. Plán je sestavován za účelem pilotního projektu pro spuštění reálného podnikání v dané oblasti. Práce bude obsahovat analýzy strategického řízení, jejichž výstupem bude SWOT matice a bude proveden vlastní primární výzkum cílových zákazníků, na základě které bude zvolena vhodná strategie firmy a sestaven obchodní model. Podnikatelský plán bude obsahovat podrobné zpracování obchodního, marketingového, finančního plánu včetně zhodnocení rizik z projektu a jeho časového harmonogramu.

1.2 Metodika

Metodiku práce určují stanovené cíle práce. Hlavní části práce jsou **teoretická část, analytická část a návrhy řešení**. Do teoretické části budou použity informace z odborné literatury, veškeré použité zdroje budou uvedeny v závěru práce. Analytická část bude obsahovat analýzu vnějšího prostředí a trhu, ze které budou vycházet veškeré návrhy obsažené v části návrhové. Pro zpracování této části použijeme nejdříve analýzu vnějšího okolí podniku – SLEPTE a dále bude použita Porterova analýza pěti sil pro zmapování konkurenčního prostředí nově vznikající firmy včetně vlastního primárního výzkumu zvoleného trhu. Práce bude obsahovat dva hlavní zdroje dat pro zpracování jednotlivých částí práce:

- **Primární výzkum dat** – pro ten budeme získávat informace pomocí dotazníků umístěných na frekventovaná místa výskytu potenciálních zákazníků – fitcentra. Konkrétně se bude jednat o Incore fitness a Factory fitness. Obě tyto posilovny se nacházejí v Brně. Pomocí těchto dotazníků zjistíme, kdo jsou naši cíloví zákazníci a jaké mají preference, případně požadavky. Výsledná data zpracujeme a zavedeme pro přehlednost do grafů a tabulek. Všechny tyto informace budou uvedeny v analytické části práce a budou sloužit jako podklad pro sestavení optimálního marketingového mixu v části návrhové.
- **Sekundární výzkum dat** pro vyhledávání veřejně dostupných dat pro zajištění základního přehledu o konkurenci, celkovém vývoji na trhu se sportovní výživou a míře využití internetu obyvatelstvem (vzhledem k faktu, že se bude jednat o internetový obchod). Základním zdrojem je zde český statistický úřad (ČSÚ a internetové stránky konkurentů).

2. Teoretická východiska práce

V této části práce, bude popsána problematika malých a středních firem působících v ČR a dále právní souvislosti týkající se založení podniku. Stěžejní částí této kapitoly budou teoretické poznatky ke struktuře a jednotlivým bodům podnikatelského plánu. Tyto poznatky budou sloužit jako podklad pro vypracování návrhové části práce.

2.1. Význam a (ne)výhody malých a středních podniků v ČR

Malé a střední podniky (dále jen MSP) jsou v rámci České republiky (dále jen ČR) nejčastější typy podniků. Informace získané od Ministerstva průmyslu a obchodu (MPO) říkají, že podíl těchto firem na celkovém počtu podnikatelských subjektů je **99,84%**. Další důležitý údaj pak hovoří o téměř o zaměstnávání téměř **60%** pracujících.¹ Uvedme si nyní hlavní výhody a nevýhody tohoto typu podniku:

Výhody

- *Tyto podniky jsou schopné pružně reagovat na změny na trhu a zároveň dokáží měnit výrobní program snadněji a rychleji než velké firmy.*
- *Dokáží snadněji měnit počet pracovních míst (ať už jejich vytvářením nebo rušením), protože náklady na tyto změny jsou relativně nízké*
- *U malých a středních podniků se manažeři mnohem více podílejí na celkovém chodu firmy a na případných inovacích. Prováděné změny zpravidla nedosahují takového měřítka jako u velkých firem, jsou menší a je jich více.*
- *Podnikatelská rozhodnutí jsou prováděna výrazně rychleji, než je tomu u velkých firem.*

Nevýhody

- *Menší firmy nejsou ekonomicky tak stabilní jako velké podniky a může zde vznikat riziko nedostatku finančních prostředků a následného úpadku*
- *Díky menší finanční stabilitě zde mohou být horší pracovní podmínky a snaha získat ze zaměstnanců maximum pracovní výkonnosti, za nízkou mzdu.*

¹ Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2014* [online]. 2016 [cit. 2016-05-24]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument164106.html>.

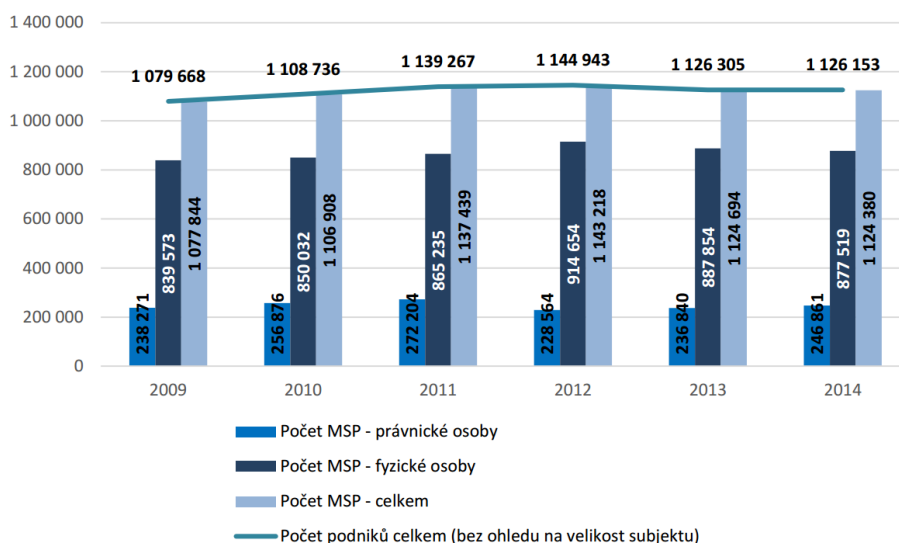
- *Malé firmy si nemohou dovolit odborníky na takové úrovni jako velké korporace.*
- *Větší finanční omezení propagace firmy.*

Pro stanovení velikosti podniku se používají hodnoty počtu zaměstnanců, a ročního obrátu, nebo bilanční sumy rozvahy.

Tabulka 1: Definice MSP (Zdroj²: Vlastní zpracování)

Kategorie podniku	Počet zaměstnanců	Roční obrát	nebo	Bilanční suma
Mikropodnik	více než 10	alespoň 2 miliony €		alespoň 2 miliony €
Malý podnik	více než 50	alespoň 10 milionů €		alespoň 10 milionů €
Střední podnik	více než 250	alespoň 50 milionů €		alespoň 43 milionů €

Vývoj aktivních subjektů v ČR v letech 2009 až 2014 můžeme vidět v grafu č. 1. Na konci roku 2014 bylo evidováno téměř 3 500 000 živnostenských oprávnění.³



Graf 1: Vývoj subjektů v ČR v letech 2009 až 2014. (Zdroj: MPO, 2016³)

² CZECHINVEST. *Definice malého a středního podnikatele* [online]. 2016 [cit. 2016-05-25]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/definice-msp>.

³ Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2014* [online]. 2016 [cit. 2016-05-24]. Dostupné z: http://www.mpo.cz/assets/cz/podpora-podnikani/msp/2015/11/Zpr_va_2014_5.11.pdf

Vzhledem ke všem zmíněným faktům není pochyb o tom, že drtivou většinu podniků v ČR tvoří MSP. Tyto podniky zaměstnávají výraznou část obyvatelstva – zhruba 60%.

2.2. Právní úprava založení podniku

Pomocí Obchodního zákoníku lze podnikání definovat jako **soustavnou činnost prováděnou podnikatelem jeho vlastním jménem a na vlastní zodpovědnost za účelem dosažení zisku**. V současné době však obchodní zákoník již ve své původní formě neexistuje (zrušen k 1. 1. 2014) a byl nahrazen zákonem o korporacích a občanským zákoníkem. V Občanském zákoníku je podnikání definováno jako **samostatná výdělečná činnost vykonávaná na vlastní účet a odpovědnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku**.⁴

Hlavními znaky podnikání je snaha o zhodnocení kapitálu, uspokojení všech zákaznických potřeb a riziko, které podnikatel touto činností podstupuje. Toto riziko se snaží od začátku své činnosti minimalizovat. Při podnikání rozdělujeme tyto základní typy podniků:

- **Živnosti** – samostatné podnikání jedné osoby.
- **Osobní obchodní společnosti** – do této kategorie patří obchodní a komanditní společnosti.
- **Kapitálové společnosti** – může se jednat o společnosti s ručením omezeným nebo akciové společnosti.⁵

Na obrázku č. 2 můžeme vidět rozdělení živností se základními informacemi. Právnícké osobě (zapisované i nezapisované do obchodního rejstříku) a fyzické osobě u

⁴ BUSINESSINFO. *Velká změna: obchodní zákoník nahrazuje zákon o korporacích a občanský zákoník* [online]. 2016 [cit. 2016-05-25]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/velka-zmena-obchodni-zakonik-nahrazuje-zakon-o-korporacich-a-obcansky-zakonik-43828.html>

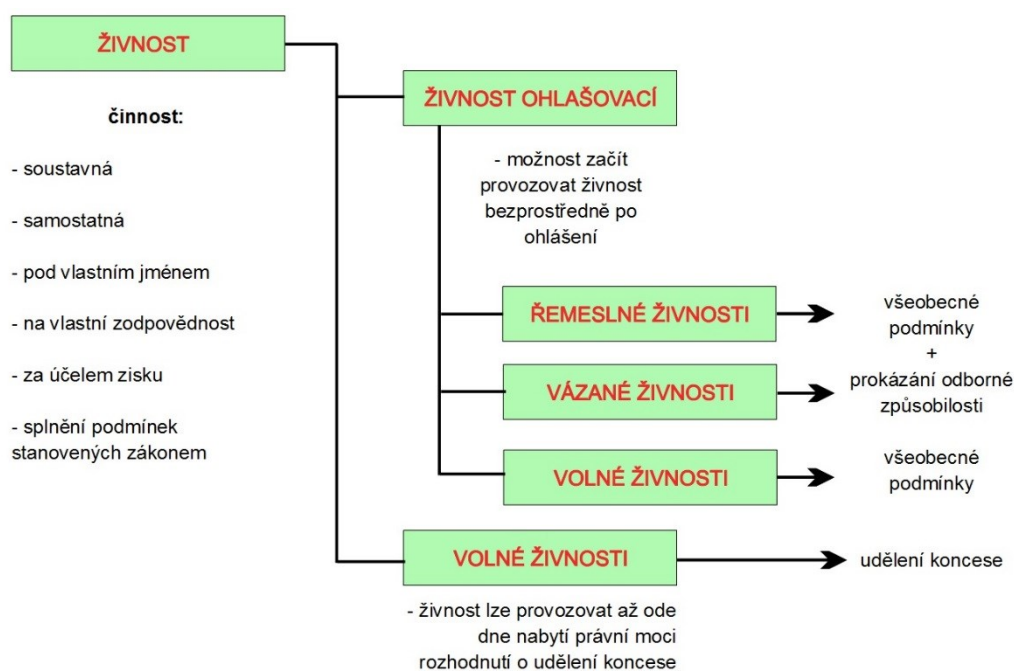
⁵ KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*, s. 14 – 16.

ohlašovacích živností vzniká živnostenské oprávnění dnem ohlášení. U koncesovaných živností vzniká dnem nabytí právní moci.⁶

Podnikající osoba má také povinnosti, které musí plnit.

- Označení sídla firmy jménem, příjmením nebo identifikačním číslem.
- Povinnosti doložit nabytí zboží nebo materiálu
- Na provozovně musí být osoba hovořící českým nebo slovenským jazykem.⁷

Živnosti lze dále dělit dle charakteru činnosti na **obchodní**, **výrobní** a ty, které poskytují služby.⁸



Obrázek 1: Druhy živností se základními informacemi (zdroj: bussinessinfo.cz)

⁶ Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, v platném znění, § 9, § 20 - 27

⁷ Taktéž.

⁸ KÍNL, Karel a spol. *Velká kniha pro podnikání pro fyzické i právnické osoby: aneb vše co potřebujete znát během podnikání*, s. 58 – 59.

2.3. Podnikatelský plán a jeho struktura

Podnikatelský plán je dokument, zpracovaný odborníkem z praxe, nebo přímo podnikatelem. Používá se při založení, změně nebo převzetí podnikatelské činnosti. Pomáhá naznačit představu podnikatele o provozu podniku. Dá se rozdělit na interní a externí na základě subjektu, kterému má předávat informace. Rozsah hotového podnikatelského plánu se liší na základě předmětu podnikání, náročnosti oboru, na který se zaměřuje a jeho velikosti. Dále je rozsah ovlivněn konkurenceschopností a celkovou situací na trhu. Plán by měl být logický, srozumitelný, stručný a měl by respektovat možná rizika podnikání ⁹.

Dobrý podnikatelský plán předpovídá, odhaduje a maximalizuje příležitosti na úkor hrozeb, kterých se snaží vyvarovat. Součástí podnikatelského plánu je proto tvořena analýzou trhu, kde podnikatel zjistí, na jaké segmenty trhu se má soustředit, kde je největší potenciál a zároveň který ze segmentů nejlépe splňuje stanovená kritéria ohledně jeho velikosti, dostupnosti, kupní síly a stability. Na základě těchto kritérií se podnikatel rozhodne, zda se vydá cestou tržně diferencovaného marketingu nebo marketingu cíleného. Stěžejní součástí tohoto dokumentu je finanční plán, s pomocí kterého podnikatel zjistí finanční náročnost celého projektu. Tato část je poté velmi důležitá pro potenciálního investora (případně banku), který se bude rozhodovat, zda do projektu investovat či nikoliv. Stejně tak může podnikatelský plán sloužit jako podklad pro získání dotací. Obsahuje taktéž přílohy, tedy dokumenty, které jsou příliš velké, aby byly umístěné do samotné práce. V následující části budou popsány jednotlivé body podnikatelského plánu.

2.3.1. Popis podniku

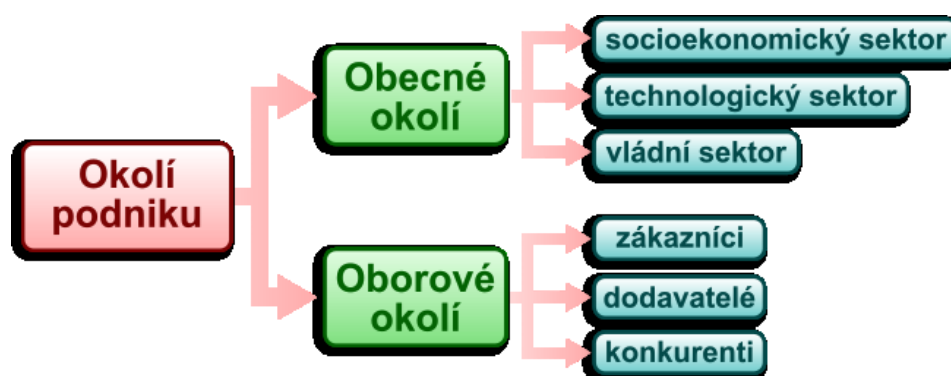
V této části jsou zapsány důležité informace o podnikatelském záměru. Jejich výčet je proveden níže:

- Název firmy.
- Sídlo firmy.
- Právní forma podnikání.
- Popsaný předmět podnikání.
- Odpovědné osoby.

⁹ KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*.

2.3.2. Analýza okolního prostředí a trhu

Tato analýza se provádí vždy před započítím podnikání. Dělí se na analýzu externí (analýza oborového a obecného okolí) a vnitřní (analýza interního okolí). Toto rozdělení charakterizuje obrázek č. 2.



Obrázek 2: Okolí podniku (zdroj:⁹)

Vnější analýza zkoumá vlivy neovlivnitelné podnikem, které však mají velký dopad na jeho fungování. Těmto vlivům se musí snažit přizpůsobit a počítat s nimi, aby byl úspěšný. Můžeme se také setkat s pojmy makroprostředí a mikroprostředí, které vyjadřují obecné a oborové okolí.¹¹

SLEPTE analýza

Někdy bývá také nazývána PEST nebo STEEP. Tato analýza se soustředí na makroprostředí. Používá se ve chvíli, kdy se společnost rozhoduje nad svým dlouhodobým strategickým záměrem, případně když plánuje realizaci velkého projektu (například vstup na nový trh). Díky tomuto nástroji jsou identifikovány hrozby a příležitosti v různých prostředích. Jednotlivá prostředí jsou hodnocena níže¹²:

¹⁰ MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 40.

¹¹ KOTLER, Philip. *Moderní marketing*, s. 130.

¹² BUSINESSVIZE. *Kde se vzala a k čemu je PEST analýza* [online]. 2011 [cit. 2016-05-25]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>

- **Sociální faktory** – tato analýza je tvořena lidmi jakožto součástí trhu. Je také důležitá z pohledu dostupnosti zaměstnanců. Obsahem je hodnocení demografických faktorů, jako je například věková struktura obyvatelstva, jeho velikost, rozložení pohlaví, spotřební zvyklosti nebo životní úroveň. Z dalších ukazatelů jsou důležité zejména zaměstnanost, vývoj příjmů a dostupnost pracovních sil.¹³
- **Legislativní faktor** – tento pohled obsahuje zákony jednotlivé země a jejich dopad na podnikání. Jedná se zejména o zákony, které se přímo vážou k zahájení podnikání, jako například způsob založení firmy. Mezi další podstatná odvětví patří daňové zákony, občanský zákoník a zákoník práce. Daňové zákony se mění velmi často a je tedy zapotřebí je neustále sledovat.¹⁴
- **Ekonomické faktory** – ekonomické faktory shrnují makroekonomickou situaci v oblasti podnikání (úrokovou míru, míru inflace, sílu měny a vývoj HDP). Hlavním důvodem je fakt, že tyto faktory přímo ovlivňují nákupní chování obyvatel a dále daňové zatížení podnikatele.¹⁵
- **Politické faktory** – zde hraje hlavní roli politická stabilita v dané zemi, a také působení politických vlivů. Změna politické situace totiž může znamenat změnu legislativy, která může přivodit změny podmínek pro podnikání.¹⁶
- **Technologické faktory** – tyto faktory mohou znamenat změny v technologiích nebo v rychlosti jejich vývoje. V dnešní době se technologie vyvíjí velice rychle a je tedy zapotřebí sledovat nové trendy a přizpůsobovat se jim.¹⁷
- **Ekologické faktory** – ekologie se v rámci posledních 10 let začala sledovat mnohem více, než tomu bylo dříve. Ve spojení s podnikáním se hovoří zejména o ekologické likvidaci odpadů.

¹³ KOTLER, Philip. *Moderní marketing*, s. 135 – 148.

¹⁴ Tamtéž, s. 153-156.

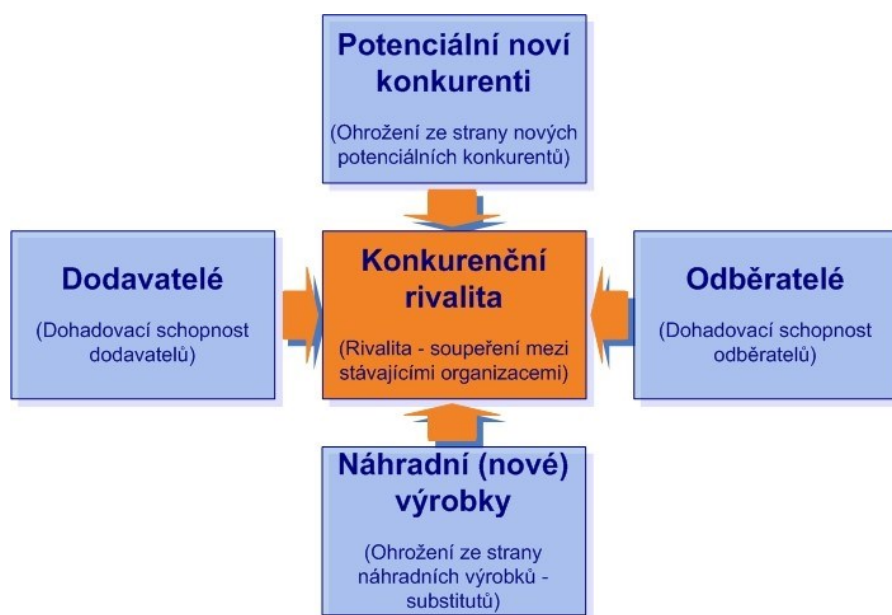
¹⁵ RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*, s. 92.

¹⁶ KOTLER, Philip. *Moderní marketing*, s. 154 – 156.

¹⁷ Tamtéž, s. 152- 153.

Porterův model pěti konkurenčních sil

Tento model se zabývá analýzou mikroprostředí. Definiuje pět faktorů, působících na firmu a ovlivňujících její ziskovost. Model zjišťuje nejen současnou, ale také potencionální rivalitu, která by mohla na trhu vznikat. Dále se zabývá vyjednávací silou dodavatelů i odběratelů, hrozbou možných substitutů a možností vzniku nové konkurence na trhu.



Obrázek 3: Porterův model pěti sil (zdroj: vlastnicesta.cz, 2012)

Riziko vstupu nových konkurentů

Zda nový konkurent na trh vstoupí, či nikoliv, závisí zejména na bariérách vstupu do odvětví. Tyto bariéry spočívají v oddanosti zákazníků, míře hospodárnosti a absolutních nákladových výhodách. Oddanost zákazníků k firmě na trhu již delší dobu působící lze prohlubovat větší péčí o ně, dále reklamou, vysokou kvalitou nabízeného zboží a poprodejním servisem na vysoké úrovni. Míra hospodárnosti je úzce spojena s náklady a s velikostí podílu konkrétní firmy na trhu. Nákladové výhody pak spočívají ve snižování nákladů ať už levnějšími vstupy, vyspělejšími technologiemi nebo levnější pracovní silou.¹⁸

¹⁸ DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku.*, s. 17 – 23.

Rivalita mezi podniky na trhu

Hlavní zbraní v boji vzájemné rivality stávajících podniků je cena produktu nebo služby. V případě vysoké rivality se podniky snaží nabídnout zákazníkům co nejnížší možnou cenu. V případě, že je v daném odvětví rivalita na nízké úrovni, podnik si může dovolit nasadit své ceny vysoko. Čím více je na trhu konkurentů a čím je vyšší rivalita, tím nižší je ziskovost výrobků nebo služeb umístěných na tomto trhu.¹⁹

Vyjednávací síla odběratelů

Jedná se o schopnost zákazníků ovlivnit kvalitu nabízených výrobků nebo služeb, případně jejich cenu. V případě, že je vyjednávací síla zákazníků nízká, může prodávající tyto ceny navyšovat. Pokud je ale jejich vyjednávací síla naopak vysoká, dochází k cenovým válkám a snaze prodávajících o nabídnutí nejnížší možné ceny. Velikost vyjednávací síly zákazníků je výrazně ovlivněna počtem zákazníků na trhu a množstvím prodávajících.²⁰

Vyjednávací síla dodavatelů

V tomto případě se jedná o schopnost dodavatelů zvyšovat cenu při výrazně nezměněném počtu zákazníků. Pokud je vyjednávací síla zákazníků nízká a dodavatel má převahu, může docházet k velkému zvyšování cen a snižování kvality na úkor zákazníků. Tato možnost je však také ovlivněna množstvím dodavatelů a zákazníků na trhu a množstvím možných substitutů.²¹

Hrozba substitutů

Pokud se na trhu nacházejí možné substituty, jsou dodavatelé nuceni držet ceny svých výrobků na přijatelné úrovni pro zákazníky. Pokud by ceny přesahovaly tuto úroveň, hrozí, že zákazníci si raději k nákupu zvolí raději substitut s nižší cenou. V případě, že se na trhu substituty nenacházejí, může prodejce opět navyšovat cenu svého produktu.²²

¹⁹ DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku.*, s. 17 – 23.

²⁰ Tamtéž.

²¹ Tamtéž.

²² Tamtéž.

2.3.3. Analýza zdrojů a schopností

Nyní, po provedení analýzy vnějšího prostředí se dostáváme k analýze vnitřního prostředí. Hlavní cíl této analýzy je zjištění silných a slabých stránek podniku. V prvním kroku si musíme uvědomit, jaké má náš podnik přednosti oproti konkurenci. Tyto přednosti hledáme ve schopnostech podniku a jeho majetku.

Majetek podniku se skládá z hmotného a nehmotného. Schopnosti podniku se rozumí jeho dovednosti. Podstatnou částí je organizační struktura podniku, čili způsob, jakým se podnik snaží dosahovat předem zvolených cílů. Důležitá je také schopnost podniku pomocí svých předností co nejlépe využít majetek, kterým disponuje. Stejný majetek, jako má tento podnik, si může zakoupit i konkurence. Co se týče schopností podniku, ty zakoupit nelze, a proto jsou právě schopnosti to, co podnik odlišuje od konkurence. Většinou se skládají z více dílčích schopností, které ústí do jedné podstatné.²³

Nejdůležitějším výsledkovým aspektem je u podniku hodnota, kterou vytváří pro zákazníky a cena, kterou jsou ochotni za něj zaplatit. Podnik se dále snaží dosáhnout maximálního uspokojení zákaznických potřeb. Hodnotový řetězec sestavený podle Portera, obsahuje hodnototvorné funkce, ve kterých by měl mít podnik nějakou specifickou přednost, aby byl ziskový. Tento řetězec se skládá z hlavních a vedlejších činností. Hlavní činnosti stanovují, jak bude podnik produkt vyrábět, jak prodávat a jakým způsobem bude probíhat následný poprodejní servis. Tyto hlavní činnosti jsou zejména nákup a skladování používaného materiálu, jeho přetváření v konečný produkt a způsob distribuce produktu, včetně jeho skladování.²⁴

Činnosti, bez kterých by se podnik neobešel, a jsou pro něj tedy primárními, jsou marketing a servisní služby zákazníkům. Dalším důležitým bodem pro běh podniku je řízení lidských zdrojů. Je zapotřebí, aby si firma zajistila dostatek kvalifikovaných pracovníků, kteří budou vytvářet hodnotu společnosti. Tyto zaměstnance je zapotřebí vzdělávat a motivovat, aby jejich produktivita byla stabilně na vysoké úrovni a dokázali tak vytvářet kvalitní výrobky v krátkých časových intervalech.

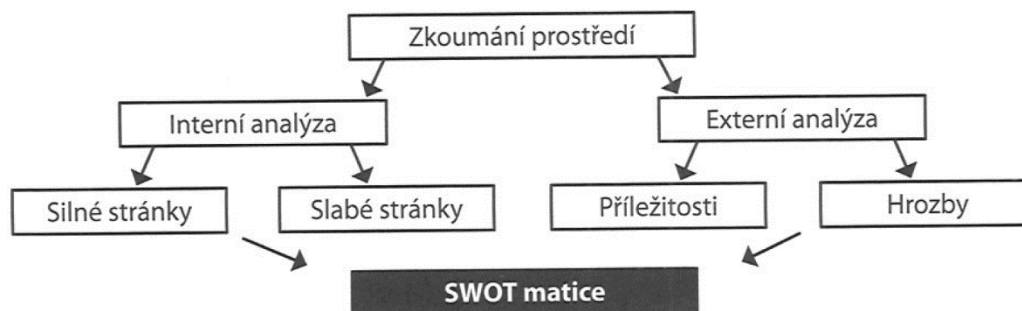
²³ DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*, s. 29 – 30.

²⁴ Tamtéž.

Veškeré činnosti zaměstnanců mohou být v dnešní době podporovány a vylepšovány informačními technologiemi. V době informačních systémů lze většinu hlavních úkonů plánovat přes počítač a dosáhnout tak maximální efektivity. Jedná se zejména o činnosti jako je nákup a řízení zásob, řízení lidských zdrojů, řízení vztahu se zákazníky nebo třeba zpráva financí firmy. Zároveň možnosti elektronického obchodování mohou firmě přinést vyšší zisky a pro každou firmu je výhodou, když tyto technologie využívá.²⁵

2.3.4. Shrnutí výsledků za pomoci SWOT matice

Pro celkové shrnutí vnějšího a vnitřního prostředí firmy použijeme právě SWOT analýzu. Analýza vnějšího okolí nám ukáže příležitosti a hrozby na trhu, analýza vnitřního okolí zase silné a slabé stránky podniku. Tato analýza vyústí ve SWOT matici. Proces sestavení matice můžeme vidět na obrázku č. 4.



Obrázek 4: Využití interní a externí analýzy pro sestavení SWOT matice (převzato, zdroj²⁵)

Pojem SWOT je sestaven ze 4 hlavních částí analýzy - silné stránky (strengths), slabé stránky (weaknesses), příležitosti (opportunities) a hrozby (threats). Silné a slabé stránky patří mezi interní faktory, které můžeme ovlivnit. Naproti tomu příležitosti a hrozby jsou externí faktory. Ty zjistíme pomocí SLEPTE analýzy a Porterova modelu pěti sil. V tabulce č. 2 můžeme vidět příklady jednotlivých faktorů.

²⁵ DEDOUCHOVÁ, M, .Strategie podniku, s. 29 – 30.

²⁶ BLÁŽKOVÁ, M, .Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy, s. 155 – 170.

Tabulka 2: Příklady jednotlivých faktorů SWOT matice (převzato, zdroj²⁶)

Příklady jednotlivých faktorů ve SWOT matici:	
Silné stránky <ul style="list-style-type: none"> • silná značka • dobré povědomí mezi zákazníky • cenová výhoda díky know-how • exkluzivní přístup k přírodním zdrojům • aktivní přístup k výzkumu a vývoji 	Slabé stránky <ul style="list-style-type: none"> • nedostatek marketingových zkušeností • špatné umístění firmy • špatná reputace mezi zákazníky • nedostatečný přístup k distribučním cestám • vysoké náklady
Příležitosti <ul style="list-style-type: none"> • nové technologie • nenaplněné potřeby zákazníků • odstranění mezinárodních bariér • rozvoj nových trhů • akvizice, joint ventures 	Hrozby <ul style="list-style-type: none"> • vstup nových konkurentů na trh • konkurenti s nižšími náklady, lepším výrobkem • nová regulační opatření, daňová zatížení • změny v zákaznickových preferencích • zavedení obchodních bariér

Prvním krokem při práci se SWOT maticí je vytipování faktorů, které vyjadřují jednotlivé kategorie v praktickém pohledu. Faktory jsou posouzeny a dále je zapotřebí pro ně navrhnout příslušná opatření.²⁸

Prvním krokem je provedení tzv. S – W analýzy. Tu provádíme tak, že slovně nebo v číslech posoudíme jednotlivé faktory. Posouzení probíhá na základě přiřazení váhy a bodového hodnocení jednotlivých faktorů. Součinem těchto dvou hodnot dostaneme výsledné skóre. Za pomoci tohoto skóre jsme schopni zjistit důležitost jednotlivých silných a slabých stránek. U další analýzy (O - T) postupujeme obdobně, hodnotíme však hrozby a příležitosti.²⁹

2.3.5. Výběr vhodné strategie

Všechny již provedené analýzy nám budou sloužit jako podklad pro výběr vhodné strategie. Možnosti, které máme k dispozici, jsou popsány níže³⁰:

²⁷ BLAŽKOVÁ, M., *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*, s. 155 – 170.

²⁸ Tamtéž.

²⁹ Tamtéž.

³⁰ Tamtéž, s. 109 - 132

Výrobní strategie

Tato strategie se týká samotného výrobku. Rozhoduje, jak bude výrobek kvalitní, jak bude vypadat, jaká u něj bude záruka a případně jaký poprodejní servis. U této strategie jsou popsány 4 základní varianty, mezi kterými se můžeme rozhodovat³¹:

- *Strategie rychlého sbírání* – snaha o realizaci co největšího zisku za co nejkratší časové období. Jsou zde však zapotřebí vysoké náklady na propagaci.³²
- *Strategie pomalého sbírání* – podnik nastaví vysokou cenu výrobku a sníží náklady na propagaci.³³
- *Strategie rychlého pronikání* – u výrobku je nastavena nízká cena a jsou použity velké finanční prostředky na propagaci (varianta pro získání vysokého tržního podílu)³⁴
- *Strategie pomalého pronikání* – výrobku nastavena nízká cena a zároveň nízké náklady na propagaci, hlavním lákadlem pro zákazníky je zde právě nízká cena.³⁵

Cenová strategie

Při stanovení ceny výrobků dochází často k nesprávnému oceňování zejména tvořením ceny na základě nákladů doplněných o marži firmy, případně oceňování na základě cen konkurence. Pro stanovení ceny lze použít bod zvratu. Tento bod vyjadřuje stav, kdy se u výrobku dostáváme na nulový zisk (celkové náklady a celkové výnosy jsou shodné). Jakákoliv vyšší produkce od bodu zvratu již přechází v zisk firmy. V rámci volby cenové strategie je přihlédnuto k poptávce po výrobku. Díky internetovým srovnávačům, je zapotřebí neustále sledovat ceny konkurence a reagovat na ně. Zákazníci jsou dnes již schopni vyhledat během krátkého času nejlevnějšího prodejce konkrétního výrobku a i změna ceny o několik korun může firmu výrazně posunout na žebříčku nejlevnějších prodejců.³⁶

³¹ BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*, s. 109 – 132.

³² Tamtéž.

³³ Tamtéž.

³⁴ Tamtéž.

³⁵ Tamtéž.

³⁶ Tamtéž.

Distribuční strategie

V rámci distribuční strategie se podnik pokouší nalézt nejvýhodnější možnost dopravení výrobku k zákazníkovi. Tato doprava by měla být co nejlevnější a nejrychlejší, pro zajištění spokojenosti zákazníka. Do nákladů na dopravu jsou zahrnuty i náklady na obalové materiály, skladování zásob, potřebnou administrativu a komunikaci s dopravcem i zákazníkem. Kromě přímého prodeje koncovému spotřebiteli můžeme také zvolit variantu nepřímé distribuce. V této variantě vstupuje do prodejního procesu další prodejce, který od firmy nakoupí zboží a sám je pak nabízí koncovému zákazníkovi. Vždy záleží na povaze výrobku, na rozložení zákazníků a na frekvenci s jakou zboží nakupují. Díky internetu lze dnes většinu výrobků distribuovat právě touto cestou.³⁷

Komunikační strategie

Tento typ strategie spočívá ve snaze informovat pravidelně zákazníky a tím zvyšovat prodeje nabízeného zboží. Právě u komunikační strategie je hojně využívaný komunikační mix. Ten se skládá z podpory prodeje, osobního prodeje, PR (public relations) nebo sponzoringu. Využívají se zde tzv. push strategie – ta spočívá například v osobním prodeji výrobků a dále pull strategie – velké náklady na reklamu, jejichž účelem je vybudovat vysokou poptávku po výrobku. V poslední době je velice rozšířený tzv. virální marketing a komunikační strategie, využívající internetu.³⁸

2.3.6. Obchodní plán

Obchodní plán se zásadně liší podle povahy podniku. Je naprosto rozdílný pro výrobní podnik a pro podnik prodejní. Tento plán obsahuje detailní popis výroby, dodavatelů a kapacity výrobního procesu. Dále je zde uveden odhad ročního objemu výroby a odhad prodejů ve stejném období. V tomto plánu je také detailně popsán produkt, jeho specifikace, typ cílového zákazníka, jeho výhody oproti konkurenci a případně výrobní kapacita podniku a způsob jakým budou zajištěny jeho zásoby. Obchodní plán se posléze bere na vědomí při sestavování plánu finančního.³⁹

³⁷ BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*, s. 109 – 132.

³⁸ Tamtéž.

³⁹ VEBER, J. a SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*, s. 180.

2.3.7. Marketingový plán

Marketingový plán je shrnutí marketingové strategie podniku. Je zde obsažena aktuální situace na trhu, specifikace a užití zdrojů. Pro účinnost tohoto plánu musí firma reagovat na změny na trhu a na základě těchto změn marketingový plán upravovat.⁴⁰

Marketingová strategie shrnuje 3 základní oblasti trhu – selekce vhodného segmentu zákazníků, návrh marketingového mixu a implementaci konkrétní strategie. Pro správný výběr zákaznického segmentu a vhodné navržení marketingového mixu je zapotřebí provést marketingový výzkum. Než tento výzkum započne, je nutné pojmenovat problém a stanovit cíle, které má pro firmu výzkum splnit. Následně kumulujeme data, tyto data analyzujeme a interpretujeme zjištěné informace.

Pro získání nových zákazníků a udržení těch stávajících je využíván marketingový mix 4P. Tato 4 P vyjadřují Product (produkt), Price (cena), Place (místo) a Promotion (marketingová podpora). Produkt je náš výrobek a cena, kterou je za něj ochotný zákazník utratit. Price je cena, za kterou výrobek prodáváme. Place je způsob distribuce konkrétního výrobku a všechny procesy ve fázi prodeje – způsoby přepravy, prodejní místa a možnosti přepravy. Poslední bod – promotion vyjadřuje způsob, jakým výrobek zákazníkovi nabízíme a nástroje, které k tomu využíváme.⁴¹

2.3.8. Organizační plán

V této části práce je rozepsána forma vlastnictví v podniku. Pokud se jedná o obchodní společnost, jsou popsány detaily ohledně managementu firmy a informace o obchodních podílech ve firmě. Dále jsou zde popsáni vedoucí pracovníci a jejich zkušenosti na daných pozicích. V organizačním plánu je také zobrazena hierarchie ve firmě grafickou formou organizační struktury.⁴²

⁴⁰ JURÁŠKOVÁ, O., HORŇÁK, P. *Velký slovník marketingových komunikací*, s. 158.

⁴¹ KOTLER, P., *Moderní marketing*, s. 66 – 71.

⁴² KORÁB, V., REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*, s. 38.

2.3.9. Finanční plán

Finanční základna firmy je faktor, bez kterého by firma jako taková nemohla fungovat. Proto je důležité, aby byl obsažen v podnikatelském plánu. Pokud má podnik vzniknout, musí být v tomto plánu obsažen zakladatelský rozpočet, pro shrnutí a vyčíslení prvotních nákladů.⁴³

V počátečních měsících fungování nové firmy je zcela běžné, že se nachází ve ztrátě – náklady firmy převyšují její výnosy. Tuto počáteční situaci zobrazuje právě podnikatelský rozpočet, který obsahuje 4 základní části⁴⁴:

- *Finanční prostředky nezbytné k založení firmy* – jedná se náklady umožňující vznik společnosti jako poplatek za vydání živnostenského oprávnění nebo za výpis z trestního rejstříku k tomuto vydání nezbytný.⁴⁵
- *Finanční prostředky potřebné na zajištění hmotného a nehmotného majetku* – jde většinou o největší položku rozpočtu, která obsahuje zajištění budov, pozemků, strojů a zařízení potřebných pro chod firmy.⁴⁶
- *Finanční prostředky pro nákup oběžného majetku* – může se jednat o nákup zboží v případě prodejního podniku, nebo surovin či materiálu v případě podniku výrobního.⁴⁷
- *Prostředky pro financování počátečního chodu podniku* – finanční prostředky, které jsou využity v počáteční fázi fungování podniku, kde jsou jeho náklady vyšší než výnosy. Jedná se převážně o náklady na reklamu, mzdy, nájem a energie.⁴⁸

⁴³ VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*, s. 87 – 89.

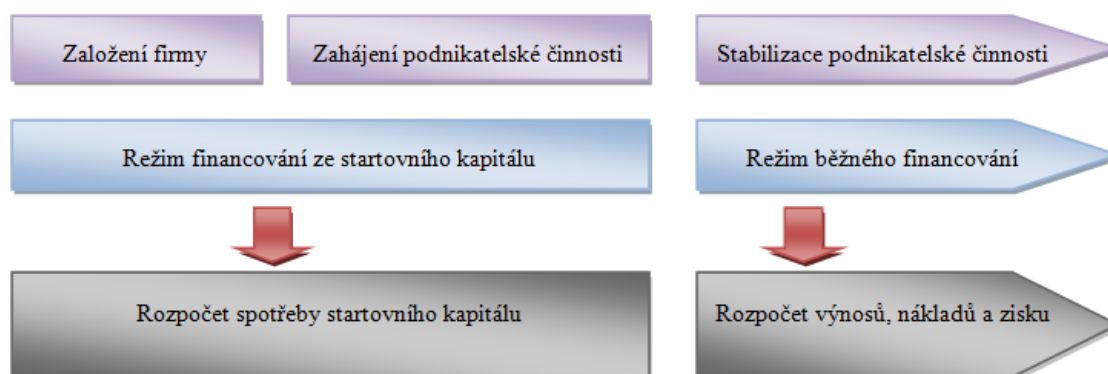
⁴⁴ Tamtéž.

⁴⁵ VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*, s. 87 – 89.

⁴⁶ Tamtéž.

⁴⁷ Tamtéž.

⁴⁸ Tamtéž.



Obrázek 5: Zakladatelský rozpočet: (převzato, zdroj⁴⁸)

Výše zmíněné výdaje může firma financovat vlastním nebo cizím kapitálem. V případě cizího kapitálu se může jednat o úvěr nebo leasing. Ze zmíněných skutečností je sestavena zahajovací rozvaha. V dalším kroku je zapotřebí odhad vývoje finanční situace firmy. Pro tento odhad bude sestavena rozvaha, dále výkaz zisků a ztrát a cash-flow (přehled finančních toků ve firmě).⁴⁹

2.4. Zhodnocení rizik projektu

Rizika se zpravidla objevují v každém vznikajícím i probíhajícím projektu a nikdy je nelze kompletně odstranit. Pokud chce firma rizika minimalizovat, je zapotřebí, aby je nejdříve identifikovala a analyzovala. Častým problémem v této fázi je nedostatek hodnotných informací. Bez těchto informací firma nemůže možná rizika přesně identifikovat a hrozí tak jejich nesprávné vyhodnocení. Základní typy rizik jsou rizika finanční, obchodní, projektová technická, politická, technologická, bezpečnostní nebo personální.⁵¹

Častou používanou metodou na analýzu a minimalizaci rizik je metoda RIPRAN. Jedná se o metodu používanou primárně na analýzu vnějších hrozeb a jejich dopadů na společnost. Pomocí této metody můžeme posuzovat různé scénáře průběhu rizik pramenících z nízkého kapitálu nebo nezkušenosti začínajících podnikatelů. Základem této metody jsou 4 následující kroky⁵²:

⁴⁹ VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*, s. 87 – 89.

⁵⁰ Tamtéž.

⁵¹ FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*, s. 135 – 140.

⁵² Tamtéž.

Identifikace možných rizik

V první fázi zjišťujeme možná rizika, která by mohla negativně ovlivnit firmu. Po identifikaci hrozby definujeme možný scénář a přiřadíme hrozbě pořadové číslo. Dále hledáme možné příčiny vzniku hrozby a její následky.⁵³

Kvantifikace rizik

Po identifikaci rizik data rozšiřujeme o pravděpodobnost vzniku dané hrozby, velikost možného dopadu na firmu a velikost rizika. Pravděpodobnost vzniku lze definovat slovně i číselně. Ohodnocení pravděpodobnosti můžeme vidět v tabulce č. 3.⁵⁴

Tabulka 3: Slovní hodnocení rizika (zdroj: vlastní zpracování)

Slovní hodnocení	Hodnota rizika
Vysoká pravděpodobnost (VP)	více než 33%
Střední pravděpodobnost (SP)	10 - 33%
Nízká pravděpodobnost (NP)	méně než 10%

Stejně jako je použito slovní hodnocení pro pravděpodobnost vzniku rizika, můžeme slovně hodnotit i možný dopad na firmu. Hodnota dopadu může být malá (maximálně 0,5% hodnoty projektu), střední (0,5 – 20% hodnoty projektu) nebo velká (více než 20% hodnoty projektu). V následující tabulce č. 4 jsou zobrazeny možné kombinace hodnocení pravděpodobnosti vzniku rizika a hodnocení dopadu rizika.

Tabulka 4: Kombinace verbálního hodnocení rizika (zdroj: vlastní zpracování)

	Velký dopad (VD)	Střední dopad (SD)	Malý dopad (MD)
Velká pravděpodobnost (VP)	Vysoká hodnota rizika (VHR)	Vysoká hodnota rizika (VHR)	Střední hodnota rizika (SHR)
Střední pravděpodobnost (SP)	Vysoká hodnota rizika (VHR)	Střední hodnota rizika (SHR)	Nízká hodnota rizika (NHR)
Malá pravděpodobnost (MP)	Střední hodnota rizika (SHR)	Nízká hodnota rizika (NHR)	Nízká hodnota rizika (NHR)

⁵³ DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*, s. 86-95.

⁵⁴ Tamtéž.

Reakce na vzniklá rizika

V této části jsou hledána možná opatření, která sníží hodnotu rizik na minimum. Tabulka zpracovaná v předchozím kroku je rozšířena o potřebná opatření proti rizikům a o náklady na tato opatření. Možným výsledkem této tabulky může být vyhnutí se riziku, přijetí rizika, nebo tvorba rizikového plánu.⁵⁵

Komplexní posouzení rizik

V závěru hodnocení rizik posoudíme, zda je realizace celého projektu možná a zdali se dokáže vypořádat s případnými riziky.⁵⁶

2.4.1. Časový harmonogram

Realizace celého projektu je v závěru podnikatelského plánu vyjádřena seznamem jednotlivých kroků seřazených chronologicky. K jednotlivým krokům jsou doplněny informace jako délka jejich trvání, případně nejpodstatnější kroky projektu. Pro grafické zobrazení harmonogramu se používají nejrůznější metody síťové analýzy či Ganttův diagram.⁵⁷

Ganttův diagram je grafický harmonogram tvořený úsečkami. Naproti tomu síťový diagram je složen z uzlů, které jsou vzájemně propojeny hranami. V obou diagramech můžeme vidět průběh celého projektu, jednotlivé na sebe navazující činnosti, dobu potřebnou pro jejich průběh, časové rezervy jednotlivých činností a kritickou cestu (časové nejnáročnější cesta).⁵⁸

⁵⁵ DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*, s. 86-95.

⁵⁶ Tamtéž.

⁵⁷ Managementmania: *Harmonogram projektu* [online]. 2013 [cit. 2015-10-27]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/harmonogram-projektu>

⁵⁸ JANIŠOVÁ, Dana a Mírko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy*, s. 371.

3. Analýza současné situace

V této části bude podrobně zpracována analýza aktuální situace na trhu se sportovní výživou. Začneme vnější analýzou okolního prostředí - SLEPTE, na kterou navážeme Porterovou analýzou pěti sil jakožto nástrojem pro zhodnocení konkurenčního okolí budoucího podniku. Dalším bodem bude interní analýza zdrojů a schopností společnosti. V následující části pak vybereme 3 největší konkurenty na trhu a porovnáme je na základě zvolených parametrů. V závěru bude provedena kompletní SWOT analýza jejíž výstupem bude SWOT matice.

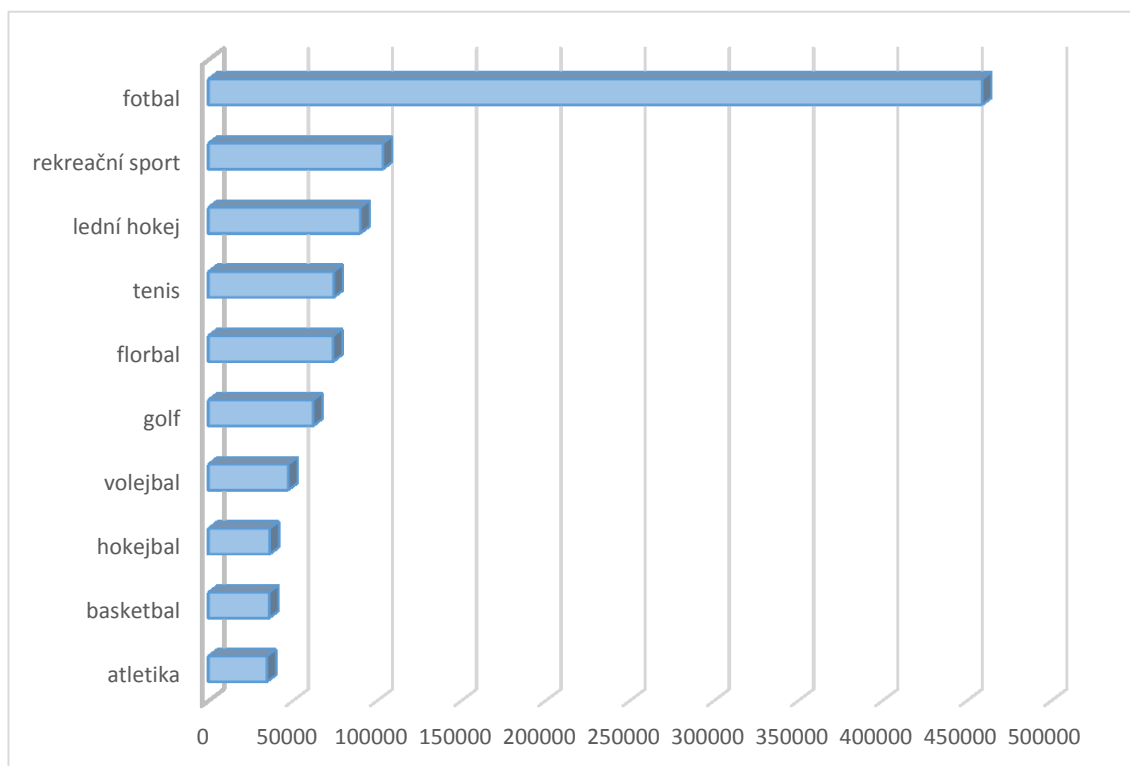
3.1. SLEPTE analýza

Je potřeba si uvědomit, že vzhledem k povaze podnikání (internetový obchod), není potřeba cílit pouze na Brno nebo Jihomoravský kraj (dále jen JMK), ale můžeme analýzu rozšířit na území celé země. Důvodem proč z počátku nebudeme cílit na další země je fakt, že při prodeji prvního produktu na území mimo ČR bychom se automaticky stali plátcí DPH.

3.1.1. Sociální faktory

První částí analýzy okolí je sociální aspekt. Ten není tak lehké analyzovat, jelikož se nezabýváme pouze konkrétním sportem. Je pravda, že existuje kulturistika jako taková, kde závodníci používají větší množství sportovních doplňků, avšak nejsou to jenom oni.

Další kategorií jsou samozřejmě ostatní sportovci. Ať už profesionálové, nebo amatéři, v české republice existuje v současné době přibližně 1 622 000 registrovaných sportovců. Přehled nejčastějších sportů můžete vidět v grafu níže, kompletní data naleznete v příloze č. 1.



Graf 2: 10 nejpopulárnějších sportů v ČR na základě sportovních registrací

(Zdroj: Česká unie sportu, 2014)

Jak si můžeme všimnout, kulturistika se nepochybuje na předních příčkách. Na základě získaných dat je v české republice přes 7500 registrovaných kulturistů a kulturistek. Existuje však několik dalších sportů, kde je konzumace sportovních doplňků na denním pořádku. Zajímáme se pouze o sporty, u kterých dochází k vyšší konzumaci doplňků.

Po součtu vybraných sportů se dostáváme k počtu 137 003 registrací na dospělé, 156 405 na dorost a 62 359 na mládež. V případě užívání výživových doplňků nebudeme uvažovat mládež, u které je jejich používání minimální. Dostáváme se tedy k hodnotě přes 293 tisíc registrovaných sportovců, přičemž většina z nich používá sportovní doplňky.

Dalším krokem bude počet lidí navštěvujících posilovny. Dle České unie sportu se v české republice nachází cca 1300 registrovaných posiloven. Odhad unie zní, že fitness centra navštěvuje zhruba 6% populace. V současné době se populace pohybuje kolem 10,5 milionu. To nám dává 630 tisíc návštěvníků posiloven. Lze předpokládat, že

třetina jich dělá nějaký sport. Zbývají nám dvě třetiny, čili zhruba 420 tisíc cvičících. K nim přičteme 293 tisíc registrovaných sportovců. Konečné číslo se tedy pohybuje kolem 940 tisíc uživatelů sportovní výživy. To je počet, na který budeme cílit naše produkty.

Tabulka 5: Počet sportovních registrací ve sportech používajících sportovní výživu ve větším množství (Zdroj: Česká unie sportu, 2014)

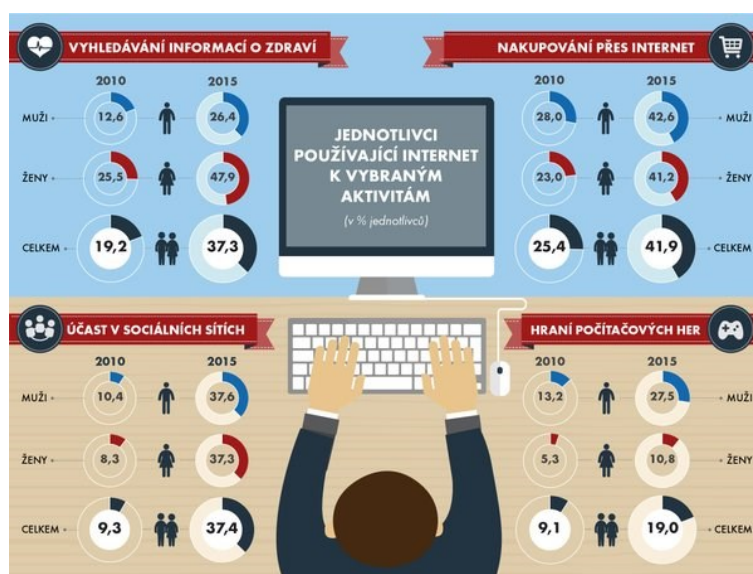
Sportovní odvětví	dospělí	dorost	mládež
americký fotbal	1221	1353	138
atletika	15037	20355	19446
baseball	1882	2323	1466
box	3811	4362	759
cyklistika	21708	23091	2689
judo	4089	5746	9117
kulturistika	7414	7588	272
lední hokej	66834	74599	23192
moderní pětiboj	268	359	303
přetahování lanem	71	71	0
rugby	2546	3075	1631
silový trojboj	1153	1203	62
triatlon	6122	6571	1360
veslování	3067	3683	1140
vzpírání	954	1066	205
zápas	826	960	579
Celkem	137 003	156 405	62 359

Z důvodu zaměření našeho business plánu výhradně na internetový prodej, je zapotřebí sledovat také **vybavenost počítačem v domácnostech** a stejně tak stále se rozšiřující **trend mobilního internetu a mobilních aplikací**. Začněme nejdříve vybaveností počítačem s internetem v českých domácnostech. Dle dostupných informací bylo ke konci roku 2015 více než **3,1 milionu domácností vybaveno počítačem s internetem** (to odpovídá **73% obyvatel**)⁵⁹.

⁵⁹ Český statistický úřad. *Počtem uživatelů internetu jsme přeskočili Evropu* [online].

Dalším jistě nezanedbatelným faktorem je stále rostoucí počet uživatelů mobilního internetu. Na konci roku 2014 byl počet těchto uživatelů více než **3,5 milionu**, v následujícím roce pak stoupl tento počet o téměř 13% přesahující tak hranici 4 milionů⁶⁰. V praxi dostáváme zhruba **30% aktivních uživatelů**, používajících mobilní internet pravidelně. Tento fakt bude potřeba do budoucna zvážit. V počátku obchodu nebude nutné investovat do mobilní aplikace, která sice zvyšuje pohodlí nákupu, umožňuje speciální slevy a notifikace zobrazující se uživatelům, ale investice do takové položky (na základě dotazů na několik programátorů) by znamenala částku mezi 15 a 30 tisíci Kč. V počátcích nám bude stačit, když webové stránky přizpůsobíme i pro mobilní zobrazení. Většina open source systémů (ze kterých budeme vybírat) tuto funkci již v základu obsahuje. Obecně lze říci, že počet nakupujících na internetu se za posledních 5 let dramaticky zvýšil, jak nám ukazuje obrázek 1.

Zjišťujeme, že nakupování přes internet se zvýšilo za posledních 5 let o 25%. Stejně tak oblasti účast v sociálních sítích (zvýšení z 9% na 37%) a uživatelé zajímající se o zdraví (zvýšení z 19% na 37%), což jsou kategorie, které nás vzhledem k prodejům a celkové propagaci zajímají.



Obrázek 6: Aktivita uživatelů internetu v různých oblastech v porovnání let 2010 a 2015

ČSÚ, ©2015 [cit. 2015-11-26]. Dostupné z

<https://www.czso.cz/csu/czso/poctem-uzivatelu-internetu-jsme-preskocili-evropu>

⁶⁰ Net Monitor. *Počet českých internetových uživatelů atakuje hranici 7 milionů* [online].

ČSÚ, ©2015 [cit. 2015-03-02]. Dostupné z

<http://www.netmonitor.cz/tz-pocet-ceskych-internetovych-uzivatelu-atakuje-hranici-7-milionu>

Co se týče způsobu plateb, nejpopulárnější je mezi zákazníky stále platba dobírkou. Firma Shoptet.cz specializující se na pronájem eshopových řešení uvedla, že zhruba 60% nakupujících volí jako způsob platby dobírku (ať už s platbou kartou, nebo hotově). Dále 32% platí nejraději bankovním převodem. Pouze 6% pak platí přímo kartou přes internet.⁶¹

3.1.2. Legislativní faktory

V uplynulém roce 2015 vstoupilo v platnost několik zákonů ovlivňujících podnikatelskou činnost. Velmi diskutovaným tématem pro letošní rok je zavedení elektronické evidence tržeb. Podstatné změny se udály také u daňových zákonů.

Elektronická evidence tržeb (EET)

Dle ministerstva financí je hlavním důvodem zavedení EET výrazné omezení šedé zóny ekonomiky a efektivnější výběr daní. Za minulý rok dle informací ministerstva financí přišla česká ekonomika o více jak 150 mld. Kč. Nový postup se bude týkat více jak 600 tisíc českých podnikatelů. Spousta detailů však stále není specifikovaná. Novinka se bude týkat podnikatelů a živnostníků, kteří za zboží nebo služby přijímají hotovost, platbu kartou nebo stravenky. Tyto subjekty budou nuceni vést elektronický záznam v reálném čase, kdy veškeré transakce budou okamžitě nahrávány na server finanční správy.

Pro tento nový proces bude zapotřebí pořídit si elektronickou pokladnu, počítač nebo chytrý telefon (v současné době nejsou známy přesné technické požadavky). Zařízení budou muset disponovat zakoupeným softwarem a připojením k internetu. Po nahrání transakce na server, zařízení vytiskne účtenku pro zákazníka. Toto nové opatření by dle posledních informací mělo týkat i internetových obchodů. Jelikož ale tyto obchody samy o sobě vyžadují internetové připojení a veškeré informace o objednávkách a transakcích kumulují v elektronické podobě, neměl by zde být větší problém na nový systém přejít v případě, že bude k dispozici dostatečně komplexní a fungující software.

⁶¹ E15. *kartou platí v českých eshopech jen šest procent zákazníků* [online]. E15.cz, ©2015 [cit. 2015-12-22]. Dostupné z <http://e-svet.e15.cz/internet/kartou-plati-v-ceskych-e-shopech-jen-sest-procent-zakazniku>

Kromě EET došlo v posledním roce k několika podstatným změnám v oblasti daňových zákonů:

- **změna u výdajových paušálů** – u 80% paušálu byla maximální částka omezena na 1 600 000kč, u 60% paušálu pak na 1 200 000kč. V počáteční fázi našeho podnikání pro nás tento faktor nebude podstatný. Nicméně pokud budeme využívat paušální výdaje, zákon nám neumožňuje uplatňovat daňová zvýhodnění (slevy) na dítě nebo manželku s nízkými příjmy. Jediná daňově uplatitelná položka se vztahuje na umístění dítěte do předškolního zařízení. Výše této slevy je 8500kč za rok.
- důchodci, kteří pracují, mohou opět uplatňovat slevu na dani na poplatníka
- došlo ke zvýšení daňového zvýhodnění na druhé dítě ve výši 2400kč ročně a 3600kč ročně na každé další dítě.
- povinné daňové přiznání u osob s ročním příjmem přesahujících 5 miliónů korun.
- bezúročné půjčky zaměstnanců nezdaněny do výše 300 tisíc korun. Bezúplatné příjmy ze zápůjček a výpůjček nadále nebudou vyjmuty z daně z příjmu fyzických osob, pokud přesáhnou částku 100 000kč.

Mimo daní z příjmu se více změn událo v dalších odvětvích:

- **změny v zákoně o sociálním zabezpečení** - pro zaměstnavatele, OSVČ ani lékaře není povinnost komunikovat se správou sociálního zabezpečení (dále ČSSZ) elektronicky. V případě že tyto osoby nevlastní datovou schránku, mohou elektronické podání odeslat pomocí portálu ČSSZ.
- **změny v zákoně o zaměstnanosti** - v této sekci byla snížena výše pokuty za nelegální zaměstnávání osob a to z 250 000kč na 50 000kč. Dále byl opětovně zaveden příspěvek pro zaměstnavatele na osoby se zdravotním znevýhodněním, který lze zahrnout do náhradního plnění. Dále došlo ke zjednodušení administrativy a zrušení informace o místě pobytu podnikatele (zachována je pouze informace o sídle firmy).
- **změny v zákoně o elektronické komunikaci** - v této sekci přinesly změny, které představují pro podnikatele spíše problémy, než pomoc. V případě vypovězení smlouvy na dobu určitou byl zrušen limit pro výši smluvní

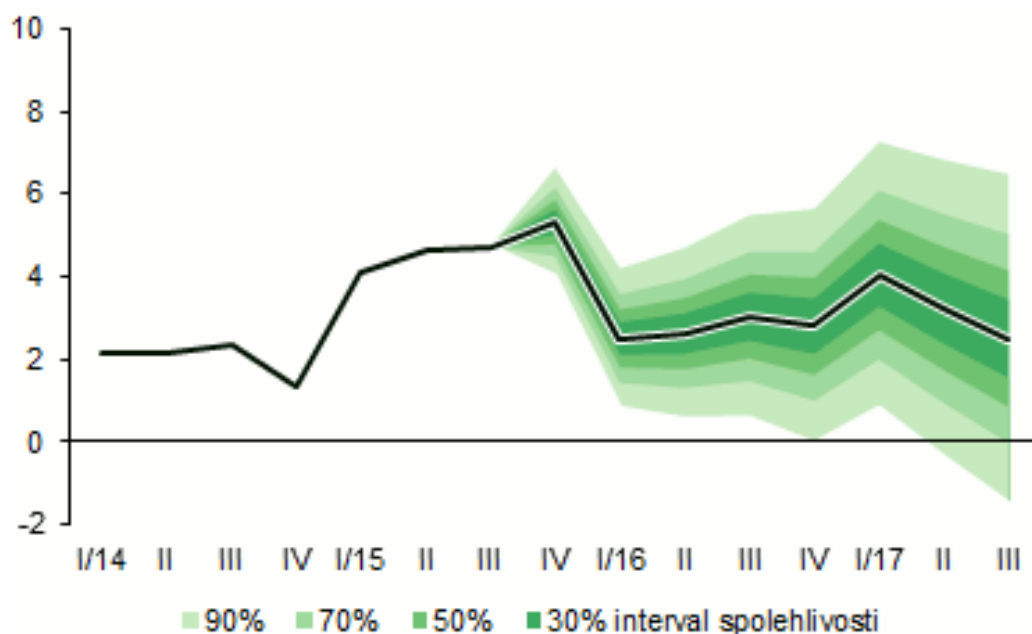
pokuty. V případě odstoupení od smlouvy v případě zásadních změn, není podnikateli uložena žádná sankce.

Závěrem lze říci, že podnikatelé by měli zákony, které se jich týkají znát a neustále se zajímat o právní změny v této oblasti.

3.1.3. Ekonomické faktory

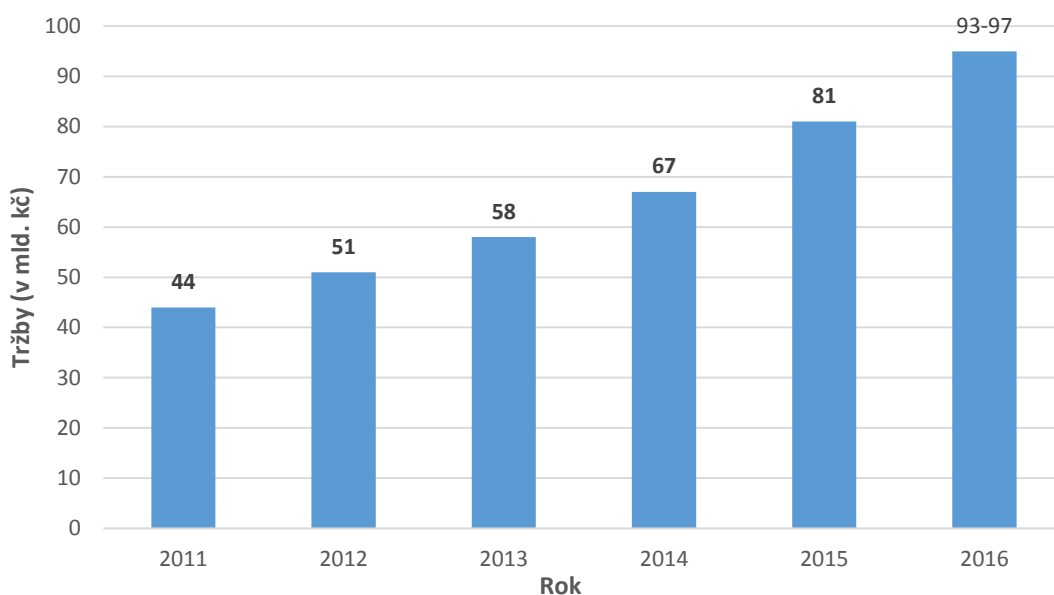
Pokud jde o ekonomický pohled na problematiku založení obchodu, nejkomplexnějším ukazatelem reálného vývoje ekonomiky dané země je její hrubý domácí produkt (HDP). Podívejme se nyní na odhad vývoje HDP podle České národní banky.

Graf 2 zachycuje prognózu ČNB a její pravděpodobnost. Od tmavé barvy (30% pravděpodobnost) až po nejsvětlejší (90% pravděpodobnost). V případě, že HDP roste, zvyšují se reálné mzdy, což pro nás znamená zvýšení prodeje a více nových příležitostí. V případě že se HDP snižuje, dochází k opaku. Vzhledem k současné situaci lze říci, že HDP nebude v následujících dvou letech výrazně ovlivněno.



Graf 3: Prognóza ČNB na vývoj HDP v následujících dvou letech (Zdroj: ČNB, 2016)

Dále nás samozřejmě zajímá vývoj tržeb internetových obchodů v ČR obecně. Server Heureka.cz uvedl údaje, které jsou zobrazeny v grafu 3, kde jasně vidíme rostoucí tendenci českých zákazníků, stále více nakupovat přes internetové obchody. V roce 2011 byl obrat těchto obchodů 44 miliard Kč. V následujících letech stoupl obrat dva roky po sobě o 7 miliard. V roce 2014 to bylo již 67 miliard a v loňském roce dokonce 81 miliard. Prognóza webu Heureka.cz pro letošní rok je 93 až 97 miliard korun.



Graf 4: Tržby tuzemských internetových obchodů v letech 2011-2016 (Zdroj: Heureka.cz)

Server Ihned.cz (Hospodářské noviny) v lednu letošního roku uvedl, že stále častější jsou nákupy pomocí mobilních zařízení. V současné době se jedná o zhruba 23% všech návštěv. Co se týče přímo podílu na obratu, získaná data hovoří o 13%. V následujících letech je očekáván další růst těchto čísel.

3.1.4. Technologické faktory

Technologická stránka projektu se bude zabývat našimi požadavky na internetový obchod jako celek a dále na možnosti jeho realizace.

Požadavky na internetový obchod

- zajištění domény a hostingu u jedné firmy pro jednodušší administraci a správu
- veškeré grafické prvky i celkové nastavení webu uloženo na hostingu a zároveň zálohováno na dalším místě s nastavením pravidelných záloh
- optimalizace obchodu pro všechny používané prohlížeče a také pro mobilní zařízení jako jsou telefony nebo tablety.
- grafická úroveň webu na vysoké úrovni odpovídající největším konkurentům na trhu
- registrační systém zákazníků, poskytující slevy a zjednodušení pro zákazníka při opětovných nákupech
- zobrazení informací
- evidence statistik ohledně návštěvnosti, počtu objednávek, nejprodávanějších a nejprohlíženějších produktech a detailů o každé objednávce
- možnost jednoduchého přidání a úpravy produktu s variantou hromadné úpravy většího množství najednou
- kooperace použitého systému s internetovými srovnávači

V ideálním případě by eshop měl být schopen automaticky přidávat produkty a aktualizovat jejich ceny a popisky. Většina českých dodavatelů nemá v současné chvíli dostatečně propracovaný systém XML feedů a není tak jisté, zda tato možnost připadne v úvahu. Každopádně bude vyvíjena snaha o udržování aktuálních informací tímto způsobem, jelikož v případě úspěchu by došlo k výraznému ušetření času provozovatele.

Realizace internetového obchodu

Co se týče technologií a potřebných znalostí, existuje celá řada možností, jak internetový obchod založit. Musíme tedy zvolit jakou variantu z trhem nabízených, využijeme. Máme možnost **pronajmout si nachystaný eshop**, vytvořit obchod vlastními silami pomocí tzv. **opensource řešení** nebo využít služby **specializované firmy**.

Pronájem eshopu

Tato služba představuje asi nejpraktičtější, nejjednodušší a nejlevnější variantu vytvoření vlastního eshopu. Vybereme si jednu z nepřeberného množství firem (u nás hojně používané **Shoptet.cz** a **eshop-rychle.cz**) a založíme si svůj účet.



Obrázek 7: Největší pronajímatelé eshopů (Zdroj: shoptet.cz, eshop-rychle.cz)

Po založení máme zpravidla 15 až 30 dnů na vyzkoušení zdarma. Vybereme si jednu z přednastavených šablon vzhledu a zvolíme název a adresu. Samozřejmě musíme registrovat internetovou doménu u některého z českých registrátorů domén. Na výběr máme z asi 6 firem, pokud budeme hovořit o velkých spolehlivých a certifikovaných firmách. Vzhledem k osobní zkušenosti a současnému stavu na trhu s doménami budeme vybírat mezi firmami **Active24** a **Wedos**. Vybereme volnou internetovou doménu a tu registrujeme. Za tuto doménu platíme 150-250kč ročně. Poté již v administraci eshopu pouze nastavíme detaily vzhledu a zobrazování a můžeme vkládat produkty. Za pronájem základní verze eshopu zaplatíme zpravidla 300 až 600kč za měsíc. V případě doplňkových služeb se pak samozřejmě bývá měsíční částka navýšena. U stejné firmy lze objednat produkt na zakázku, ten se ovšem finančně pohybuje v řádech desítek až stovek tisíc.

Vlastní realizace obchodu

Druhou možností je, vytvořit si eshop vlastními silami. Na rozdíl od pronájmu, zde neplatíme žádný měsíční poplatek. Zůstanou nám tedy pouze roční náklady za pronájem domény a hostingu. Pokud máme vlastní FTP server, můžeme jej využít a ušetřit tak další náklady. Samotný eshop pak můžeme vytvořit pomocí opensource systému, který nainstalujeme na hosting a upravíme jeho vzhled, vlastnosti i celkovou funkčnost. Mezi nejrozšířenější systémy patří Opencart, Prestashop a Zen Cart. Všechny

tyto systémy jsou ke stažení v základních funkčních verzích zdarma. Existuje ale celá řada užitečných doplňků, které lze na internetu najít. Některé z nich jsou také zdarma, jiné jsou placené.

Vzhledem k nutnosti veškerá nastavení provádět ručně, bude určitě podstatné vybrat takový systém, ke kterému lze najít velké množství informací a doplňků.

Využití specializované firmy

Samozřejmě všechno nechat na specializované firmě, která se o vše postará a vy s ní pouze konzultujete vaše vize a připomínky. Můžeme si najmout firmu, která nám vytvoří web na základě našich finančních možností. V takovém případě se jedná o velkou jednorázovou investici. Hotový obchod pak umístíme na placený hosting a platíme několik set korun ročně.

Tato varianta je však velice nákladná a cena takového provedení se může pohybovat v řádech desítek až stovek tisíc korun. Takový web je pak originální a vytvořený přímo pro naši firmu na míru. Tabulka č. 6 nám ukazuje výhody a nevýhody jednotlivých řešení.

Tabulka 6: Varianty vytvoření eshopu, výhody a nevýhody (Zdroj: Vlastní zpracování)

	Výhody	Nevýhody
Opensource	Možnost využití vlastního hostingu naprostá technická nezávislost Nejlevnější z nabízených variant Uživatel si může nastavit každý detail podle vlastní potřeby	Neexistuje přímá technická podpora Časově nejnáročnější varianta Nutnost provádět si sám veškeré zálohování Sám uživatel se musí starat o bezpečnost webu Velká část fungujících doplňků je placená
Eshop na zákazku	Originalita webu Přesné řešení na míru podle prání zákazníka Kompletní technologická podpora ze strany specializované firmy Přenesení odpovědnosti za bezpečnost a celkovou funkčnost	Finančně nejnáročnější řešení Časově náročné řešení Nutnost pravidelných schůzek s vývojáři Mohou vzniknout dodatečné náklady
Pronájem hotového řešení	Finančně nenáročné Jednoduchost celkové správy webu Existence podpory (o něco méně kvalitní než v případě specializované firmy) Technologická náročnost v případě změny poskytovatele Zodpovědnost za bezpečnost a funkčnost přechází na poskytovatele	V případě potřebných změn nutnost komunikace s poskytovatelem Funkce webu závislá na poskytovateli Pouze omezené množství grafických šablon, které se mohou v případě velké popularity poskytovatele opakovat Nelze požadovat libovolné změny grafické stránky

3.2. Porterův model pěti sil

V této části se zaměříme na prostředí trhu, do kterého se chystáme vstoupit a jeho okolí. Vzhledem k tomu, že cílem naší práce je založení internetového obchodu, můžeme se orientovat na celou českou republiku.

3.2.1. Vliv odběratelů

Protože hlavním prodejním artiklem bude sportovní výživa, budou hlavními odběrateli:

- **sportovní kluby (B2B),**
- **posilovny (B2B),**
- **konečný spotřebitel (B2C).**

Na základě dosavadních zkušeností zastávám názor, že největší podíl odbytu zboží budou samotní spotřebitelé. Dodávání do posiloven a sportovních klubů, bude minimálně zpočátku jistě v nízkých číslech. Věnujme se ale jednotlivým potenciálním zákazníkům postupně.

První skupinou možných odběratelů jsou **sportovní kluby**. Ty jako takové připravují své hráče a na profesionální úrovni jim, kromě jiného, zprostředkovávají i sportovní výživu a pomůcky. Jako nejlepší varianta se samozřejmě jeví profesionální kluby týmových sportů. Takové týmy pod sebou sdružují obvykle desítky sportovců, což samozřejmě znamená mnohonásobně větší odbyt, než u klubů individuálních sportů. Zaměřil jsem se tedy na extraligové a prvoligové kluby u nás. Zjistil jsem však pro můj záměr celkem zásadní problém. Velké sportovní kluby mají většinou smlouvy přímo s výrobcí suplementů i pomůcek. Sportovní tým otiskne jejich logo na dresy, případně tribuny nebo podlahy domácího hřiště a inkasuje za to nemalé peníze. V rámci těchto dohod je potom týmům dodávána sportovní výživa a pomůcky, za takové ceny, kterým rozhodně nemůže začínající obchod konkurovat.

Jedinou variantou v tomto odvětví je tedy zaměření se na týmy nižších soutěží, které nejsou pro výrobce zboží a doplňků tolik lukrativní a nemají takový odběr produktů, aby se výrobci vyplatilo investovat do smlouvy. Stejně tak je velmi důležitý fakt, že na zápasy těchto týmů chodí výrazně menší počty diváků (také se většinou

nepromítají v televizi) a tím pádem, vidí případnou umístěnou reklamu mnohem méně diváků a výrobci se nevyplatí. **Vliv odběratelů** je tedy **velký u týmů nejvyšších soutěží** (zejména fotbalu, hokeje a basketbalu), kde si týmy mohou do určité míry diktovat ceny, jelikož výrobci sportovní výživy, kteří mají české zastoupení, je relativně hodně.

Jedinou nezanedbatelnou výjimkou v případě individuálních sportů jsou silové sporty a zejména pak kulturistika. Na českém internetu se pravidelně prezentuje velké množství kulturistů a kulturistek, kteří se pravidelně projevují, radí jak a co cvičit a jaký si zvolit jídelníček. Tyto projevy jsou vlivem velkého rozvoje internetu nejčastěji prezentovány na webu youtube.com a na v dnešní době nesmírně populární sociální síti Facebook. Díky těmto projevům se jim dostává obrovské sledovanosti a výrobci sportovní výživy se mohou doslova přetrhnout, jen aby ve svém příspěvku daný kulturista zmínil jejich značku, případně konkrétní produkt. Zde lze hovořit o síle odběratele jako o velmi velké.

Druhou skupinou jsou **posilovny** na území ČR, kde je situace velmi podobná. Velké, známé a hojně navštěvované posilovny (v Brně například Big One fitness, Fitness centrum Průvan nebo Blue Gym) mají **vysokou vyjednávací sílu**. Důvod je zřejmý. Na těchto místech se objevuje největší procento uživatelů sportovní výživy. A tak veškerá reklama je zde cílena velmi přesně a lidé pravidelně navštěvující danou posilovnu mají tuto reklamu každý den na očích. Stejně tak přímo posilovny nabízejí celá balení nebo jednotlivé dávky a návštěvníci mohou tak za cenu jediné dávky vyzkoušet suplementy dodavatelů, které si posilovna vybere pro dodávky. Tento fakt může mít do budoucna pro značku velký přínos. Pokud se stane dodavatelem do velkého množství posiloven, budou její produkty testovány a i když nebudou větší balení prodávána přímo v posilovně, lidé si je později objednají u nejlevnějšího eshopu. To znamená v každém případě zisk pro značku.

Třetí skupinu tvoří **koncoví zákazníci**, tedy spotřebitelé. Ti mají také velmi **velkou vyjednávací sílu**. Vzhledem k velkému množství obchodů nabízejících stejné, nebo velmi podobné produkty, se hlavním rozhodovacím aspektem pro nákup stává cena. Všechny obchody se ji tak snaží dostat co nejnižší. Jak již bylo řečeno, velké

obchody mají díky větším odběrům přístup k lepším cenám a mohou tak svoje koncové ceny nastavit níže než ostatní. Na trhu tedy dochází k boji o zákazníky a to převážně nejnižší cenou a nejrůznějšími akčními balíčky, případně dárky k objednávkám.

3.2.2. Vliv dodavatelů

Mezi obecně nejznámější výrobce doplňků u nás patří formy jako Reflex, Amix, Extrifit a Nutrend. Existuje několik dalších výrobců, kteří jsou ve světě populární, ale k nám se nedováží. V rámci průzkumu bylo zjištěno, že nejoblíbenějšími značkami jsou Amix, Refleflex, Aminostar a Prom-in.

Zboží od těchto a i dalších firem si můžete nakoupit několika způsoby. Nejčastějším způsobem je nákup od některého z maloobchodů. Ty zboží nakupují přímo od výrobců. Výrobci mají, jak jsem zjistil během pohybu v tomto prostředí, většinou také své internetové obchody. Ty jsou napojeny přímo na jejich velkosklady, odkud je zboží odesíláno přímo zákazníkům. Většina zákazníků však preferuje různé typy doplňků od různých výrobců a je pro ně proto snadnější nakupovat z internetového obchodu nabízejícího sortiment více značek. Dalším faktem zde je, že tyto obchody mají většinou srovnatelné ceny s výrobcí. Těm se totiž vyplatí poskytovat převážně velkoobchodní prodej.

Velkoobchodní prodej však není ve většině případů umožněn všem maloobchodům. Jak jsem již zmínil, Od výrobců mohou ve většině případů nakupovat i koncoví zákazníci (ceny mají při malém odběru však srovnatelné s cenami internetových obchodů). Stejně tak mohou tedy nakupovat i malé nebo nové obchody. Ovšem ceny, za které nakupují, nejsou tak nízké. Pokud obchod však odebírá větší množství produktů (každý výrobce má své vlastní tabulky), dostává velkoobchodní slevu. Čili můžeme říci, že čím více obchod prodává, tím nižší ceny od dodavatele má. Dodavatelé si samozřejmě snaží předcházet odběratele, kteří nakupují nejvíce.

S přihlédnutím k faktu, že většina dodavatelů má pouze jednoho zástupce na území ČR, je **síla dodavatelů relativně vysoká**. Ovšem není velmi vysoká díky tomu, že na trhu existuje celá řada kvalitních značek. Výhradní prodejci každé značky si odebírající firmy hlídají a sledují, zda neporušují některou z podmínek prodeje zahrnutou ve smlouvě o spolupráci. Pokud k tomuto jevu dochází opakovaně, dodavatel může s daným obchodem smlouvu rozvázat (a u nás se toto děje u menších firem

celkem často). Nejčastějším důvodem je veřejné nabízení zboží za ceny, které se nacházejí pod úrovní minimální stanovené ceny od výrobce.

3.2.3. Hrozba substitutů

Sportovní suplementy přímé substituty nemají. Nedá se však říci, že by náhrada vůbec neexistovala. Nejpoužívanějším typem doplňků je protein. Jak víme, proteiny jsou v největší míře obsaženy v mase, vajíčkách, tvarohu, čočce a v mnohých dalších surovinách. Většinu z nich je však potřeba připravovat, na rozdíl od proteinu, který se pouze rozmíchá ve vodě nebo mléce. To je jeden z důvodů, proč jej lidé používají buď v kombinaci s dalším jídlem, nebo jako samostatné jídlo. Budeme tedy uvažovat fakt, že přímé substituty tento typ produktů nemá.

3.2.4. Hrozba vstupu nových konkurentů na trh

Hrozba vstupu nových firem na trh se sportovní výživou je přímo ovlivněna charakterem bariér vstupu do odvětví. Tyto bariéry jsou popsány v kapitole 2.3.2. Pojdme se ale podívat, jak jsou v praxi tyto bariéry ovlivňovány nejrůznějšími faktory:

Úspory z rozsahu – situace na trhu je taková, že velké firmy prodávají a tudíž i nakupují obrovské objemy produktů. Díky tomu se dostávají na úplně jinou úroveň nákupních cen, než firmy, odebírající najednou vždy pouze pár kusů. Až o tento rozdíl se pak mohou lišit prodejní ceny velkých a malých firem.

Věrnost zákazníků – Díky úsporám z rozsahu (které způsobují nízké ceny u velkých firem) a celkové propracovanosti velkých obchodů, je velká část zákazníků nakupovat u určitého obchodu. Nové obchody tak potřebují přidanou hodnotu pro své produkty. V opačném případě nemají šanci získat tyto zákazníky získat.

Přechodové náklady – protože je v ČR většinou pouze jeden dodavatel od každé značky a firmám se ve většině případů nevyplatí dovážet zboží ze zahraničí, přechodové náklady zde nevznikají.

Kapitálová náročnost – Dodavatelé jsou otevření pro nové firmy, nehledě na velikost firmy a jejich odběrů. Taktéž internetový obchod se dá připravit za minimální náklady. Kapitálová náročnost pro počáteční vstup je tak velmi nízká.

Zajištění distribučních kanálů – Drtivá většina distribučních kanálů je, stejně jako ve velké většině všech odvětví, již obsazena stávajícími zaběhnutými firmami a

není tak pro novou firmu snadné, část některého distribučního kanálu získat. Tato část může firmu přijít na relativně velké množství finančních prostředků.

Výhody stávajících podniků – Na trhu zaběhnuté podniky mají výhody v oblasti zkušeností na trhu, prestiže, vysokých úspor z rozsahu a vyzkoušených postupů. Všechny tyto položky výrazně posilují velké stávající podniky. Další významnou výhodou je pak znalost jednotlivých distribučních kanálů a orientace v nich.

Díky všem výše zhodnoceným faktorům lze považovat bariéry vstupu do odvětví a současně tedy i **hrozbu vstupu nových konkurentů za střední**. Nové firmy mohou vstoupit na trh, nicméně oslovení již obsazených distribučních kanálů bude v počáteční fázi relativně nákladné. Stejně tak faktor nízkých odběrů v počátku bude působit negativně na koncové ceny. Ideální pro firmu tak bude, nakoupit v počátku nejoblíbenější produkty na sklad, aby se co nejvíce snížila propast v úsporách z rozsahu mezi stávajícími firmami a firmou právě vznikající.

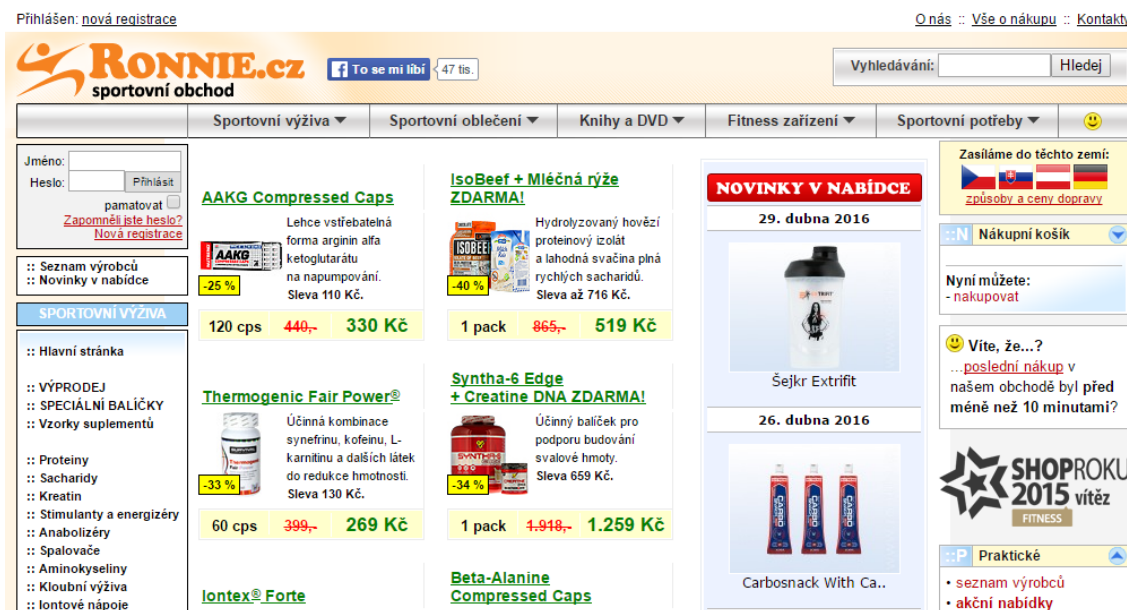
Jak již bylo řečeno v teoretické části, důležitým bodem pro nové firmy je, aby se dokázali odlišit od stávající konkurence. Naše firma se bude tento bod snažit splnit díky nápaditému vzhledu webu, poutavé reklamě, a zajímavým informacím v podobě článků. Dále je nezbytné vyvíjet snahu o neustále zlepšování prezentace firmy, stejně tak prozkoumávání stávajících i případných nových distribučních kanálů. Pokud bude firma dodržovat tyto body má reálnou šanci se na trhu se suplementy prosadit.

3.2.5. Stávající konkurence

Co se týče stávajících konkurentů, právě díky volnému vstupu na trh jich můžeme najít velké množství. Po celé zemi již existuje několik obchodů s obrovskými ročními obraty. Mezi tyto obchody patří zejména Ronnie.cz, Kulturistika.com, Fitness.cz a v poslední době relativně mladý obchod Aktin. Všechny tyto obchody a několik dalších, mají díky obrovským odběrům velmi výhodné nákupní ceny od dodavatelů. To jim umožňuje držet ceny tak nízko, že jim mohou malé obchody jen těžko konkurovat a pokud ano, tak s minimálním ziskem. Pojdme se tedy podívat na tyto 3 největší konkurenty a jejich silné a slabé stránky.

Ronnie.cz

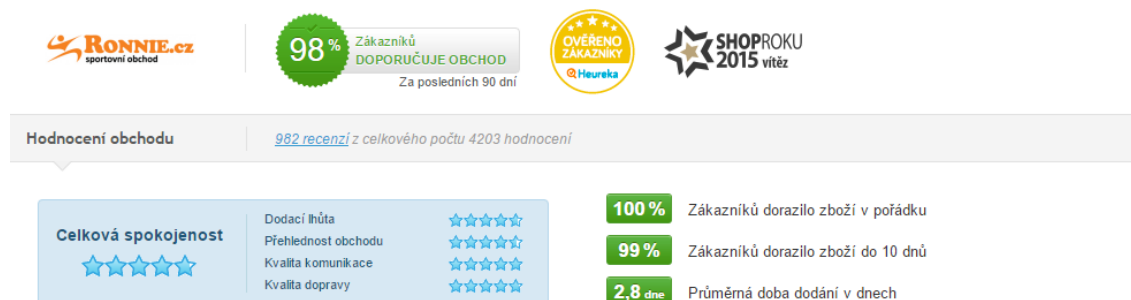
Jedním z absolutně nejoblíbenějších obchodů ve sledovaném odvětví je Ronnie.cz. Jako magazín funguje již od roku 1999. Server uvádí aktuální informaci, že v lednu letošního roku, jej navštívilo celkem 230 tisíc unikátních uživatelů, což je opravdu vysoké číslo. Největším lákadlem je pro zákazníky široká škála doplňkových informací. Kromě samotného obchodu se na webu nachází rozsáhlý internetový magazín z odvětví kulturistiky, vzpírání a medicíny. Tyto texty doplňují rozsáhle galerie fotografií ze soutěží, videí z tréninků a nejrůznější tabulky tréninkových a stravovacích plánů. Ronnie.cz uvádí, že tyto články píše více než 100 lidí. Jde tedy o velice rozsáhlý magazín. Jako další doplňkové funkce webu můžeme uvést například profily zákazníků, diskuzní fóra, seznamku, bazar cvičebních pomůcek nebo nabídky práce v oblasti sportu. Kromě kanceláře redakce a centrálního skladu, vlastní obchod 6 kamenných prodejen (5 v Praze a 1 v Plzni) a 2 posilovny.



Obrázek 8: Vzhled obchodu Ronnie.cz (Zdroj: Ronnie.cz)

Co se týče **vzhledu webových stránek**, působí poněkud zastarale a nepřehledně. Chvilí trvá, než se nový návštěvník zorientuje v nepřehledném množství článků a než se přes magazín dostane přímo k obchodu. Nicméně pro stávající zákazníky, tento fakt nepředstavuje problém, jelikož se vzhled webu téměř 10 let nezměnil. Na závěr příkládám ještě údaje z webu heureka.cz ohledně spokojenosti návštěvníků, jejich

hodnocení a průměrné době dodání. Obchod získal v roce 2015 cenu jako „eshop roku“. Celkové hodnocení zákazníky se vyšplhalo na 98% s průměrnou dobou dodání 2,8 dne, což je velice slušný údaj.



Obrázek 9: Hodnocení Ronnie.cz na Heureka.cz (Zdroj: Heureka.cz)

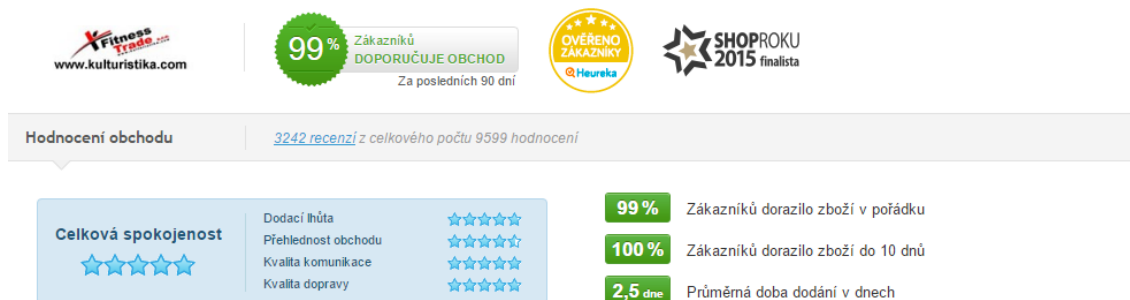
Kulturistika.com

Zhruba 3 roky po vzniku Ronnie.cz přišel na trh další velký hráč – Kulturistika.com. Z počátku se tato firma zabývala pouze sportovní výživou, později nabídku rozšířila o posilovací stroje. Oproti předchozímu konkurentovi na webu kromě obchodu nalezneme relativně skromnou sekci poradny. Po bližším zkoumání zjistíme záměr omezených informací na webu. Existuje totiž druhý server – supertrener.cz. Který je s webem spojen a nabízí jídelníčky na míru a služby osobních trenérů. Je tedy jasné, že velké množství informací na webu kulturistika.com by mohlo snížit objednávky osobních trenérů.



Obrázek 10: Vzhled obchodu Kulturistika.com (Zdroj: Kulturistika.com)

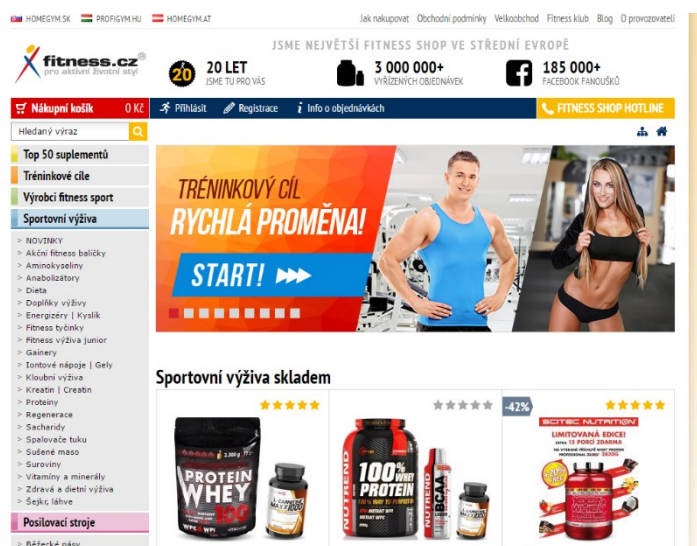
Co se týče **vzhledu**, i zde může web novému návštěvníkovi připadat trochu nepřehledný. Po otevření konkrétní kategorie, je již web výrazně přehlednější. Hned na úvodní straně nalezneme přihlášení stálého zákazníka a odkazy na sociální sítě. Co se týče hodnocení na Heurece, nalezneme zde 99% spokojenost zákazníků, průměrnou dobu doručení dva a půl den a informaci, že tento obchod byl jedním z finalistů soutěže „shop roku“.



Obrázek 11: Vzhled obchodu Kulturstika.com (Zdroj: Kulturstika.com)

Fitness.cz

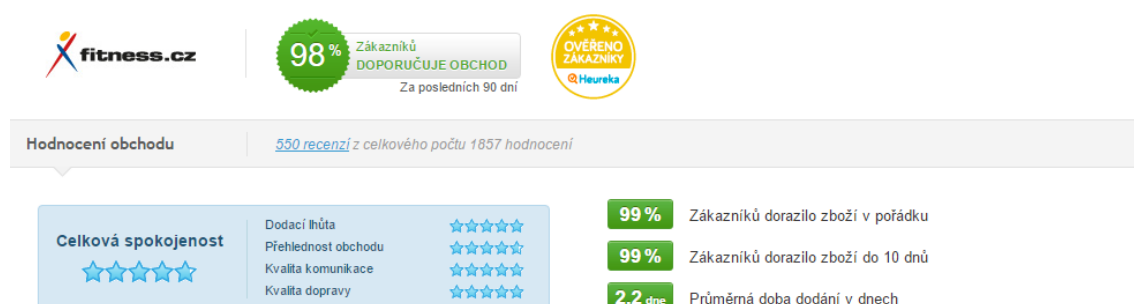
Posledním z „velké trojky“ českých eshopů se sportovní výživou je firma fitness.cz. Od obou předchozích se liší v podání obchodu jako celku. Kromě klasického systému se spoustou filtrů podle typu, značky nebo užití zde nalezneme systém tréninkových cílů. V tom si můžeme přímo zvolit cíl, kterého se snažíme dosáhnout, a systém nás sám přesměruje na příslušnou kategorii doplňků.



Obrázek 12: Hodnocení Kulturstika.com na Heureka.cz (Zdroj: Heureka.cz)

Oproti předchozím obchodům také obsahuje široký sortiment posilovacích strojů, které můžeme vybírat přímo podle partie, na kterou se zaměřují. Zde vidíme tendenci o spolupráci s fit centry. Zde je potřeba také zmínit úzkou spolupráci s výrobcem posilovacích strojů a rotopedů Kettler. Tu po informační stránce zde nalezneme hodnocení produktů s možností komentářů pod konkrétním výrobkem.

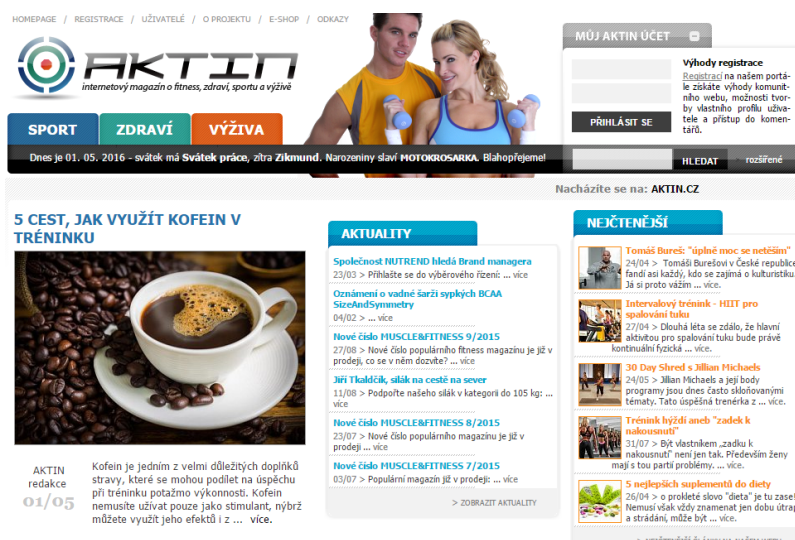
Co se týče **vzhledu webu**, z trojice nejoblíbenějších webů, je tento nepochybně na prvním místě, co se týče intuitivní navigace a celkového vzhledu. Statistiky Heureka hovoří o 98% spokojenosti zákazníků a průměrné době doručení 2,2 dny, což je pro obchod výborná vizitka.



Obrázek 13: Hodnocení Fitness.cz na Heureka.cz (Zdroj: Heureka.cz)

Aktin.cz

Posledním hodnoceným konkurentem je obchod Aktin.cz. Důvodem jeho hodnocení je fakt, že se jde o relativně mladý obchod – byl založen v roce 2010 a zároveň se jedná o obchod se dvěma brněnskými pobočkami.

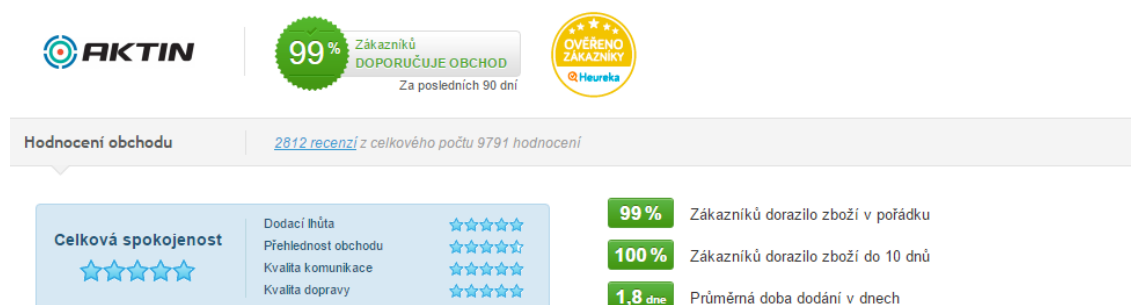


Obrázek 14: Vzhled obchodu Aktin.cz (Zdroj: Kulturistika.com)

Nejde pouze o obchod, ale také o rozsáhlý magazín zaměřený na fitness, kulturistiku, bojové a silové sporty, zdravý životní styl a výživu. Ke všem těmto kategoriím najdeme na webu velké množství obsáhlých článků a videí.

Všechny články a reakce mohou lidé komentovat a obchod tak získává okamžité reakce. Po poslední úpravě nákupní sekce se tato část stala trochu nepřehlednou a na jedné stránce lze vždy zobrazit jen malé množství produktů což se jeví jako ne úplně praktické. Produkty lze ale také vyhledávat přímo podle názvu, což může celý proces urychlit, v případě, že zákazník hledá konkrétní produkt. Stejně jako u webu Fitness.cz i zde nalezneme systém, který nás nasměruje v případě, že jsme úplní začátečníci. Zvolíme základní údaje o sobě a zvolíme náš cíl (zda chceme shodit, nabrat svalovou hmotu, vyrýsovat svaly atd.). Po potvrzení se nám zobrazí základní informace jaké typy suplementů používat v jakém základním suplementačním plánu. Tuto funkci považuji za velice užitečnou.

Vzhled webu je velice svěží a působí příjemně, intuitivně a moderně. Byla odzkoušena i mobilní verze, která je pro zákazníky použitelná. Nyní se podívejme na hodnocení z webu Heureka.cz. Vidíme 99% spokojenost zákazníků a průměrnou dobu doručení 1,8 dne, což je nejlepší údaj ze všech hodnocených obchodů.



Obrázek 15: Hodnocení Fitness.cz na Heureka.cz (Zdroj: Heureka.cz)

Shrnutí analýzy stávající konkurence

Po analýze největších konkurentů je třeba provést celkové hodnocení, které se stane základem pro návrhy našeho obchodu. Co je v dnešní době určitě zapotřebí, je v první řadě **nastavení nízkých cen**. Na tento fakt se dívá většina potenciálních zákazníků nejdříve. V dalším bodě musí web vypadat hezky, být **celkově moderní** a

také být **intuitivní**. Pokud nebude, bude se na něm zákazník těžko orientovat a společně se vzhledem ho tato negativa mohou odradit od dalšího prohlížení a případné objednávky. Jako dobrý příklad nám mohou sloužit obchody Aktin nebo Fitness.cz. Dále je samozřejmě důležitá **obsahová stránka webu**. Například u Aktinu, nebo Kulturistika.cz, rozsáhlé množství informací a aktuálních článků způsobuje konkurenční výhodu a je nepochybně příčinnou výrazně vyšší návštěvnosti zmiňovaných webů. Z vyšší návštěvnosti tak plyne větší množství objednávek a tím vyšší celkové obraty.

Stejně tak po multimediální stránce musí být obchod dobře vybaven. **Instruktažní a informační videa** jsou dnes již zcela nezbytnou součástí webu, pokud chceme, aby byl web navštěvovaný a úspěšný. Stejně tak systém, ukazující nám alespoň základní směr v používání doplňků, který můžeme vidět na Aktinu nebo Fitness.cz, pro nás může být konkurenční výhodou.

Po vzoru Aktinu je také vhodné umožnit přímé **komentování produktů** a stejně tak sdílení a komentování článků nebo produktů přímo na sociální síti. U dvou ze zkoumaných webů bylo nalezeno menší množství negativních komentářů, stěžujících si na **špatný přístup k zákazníkovi**, případně na chybějící reakci obchodu. Je pochopitelné, že při velkém množství zákazníků není snadné se všem věnovat, ale i tento fakt by mohl určité procento zákazníků přimět začít využívat konkurenci. Tomuto bodu se bude nutně také dále věnovat.

V tabulce 3 můžeme vidět shrnutí analyzované konkurence ve vybraných parametrech. Porovnání cen bylo provedeno na základě 3 nejprodávanějších proteinů za pomoci webu Heureka.cz.

Co mi ale u všech výše zmíněných obchodů naprosto chybělo, jsou **konkrétní zkušenosti se suplementy**. Těch je samozřejmě obrovské množství a vyzkoušet je všechny by trvalo velmi dlouho. Nicméně alespoň ty nejprodávanější a nejdiskutovanější by měli v detailech obsahovat kromě údajů od výrobce ohledně složení a dávkování také osobní zkušenost. Tato zjištěná skutečnost bude použita jako jedna z možných konkurenčních výhod v průběhu realizace. Stejně tak ani jeden z obchodů neobsahoval **logicky roztríděná videa s ukázkou cviků** na jednotlivé partie. I tento bod bude dále rozvinutý v návrhové části a mohl by způsobit konkurenční výhodu.

Tabulka 7: Srovnání vybraných konkurenčních eshopů (Zdroj: vlastní zpracování)

Název obchodu	Ronnie.cz	Kulturistika.com	Fitness.cz	Aktin.cz
Magazín	ANO	ANO	NE	ANO
Multimediální obsah	ANO	NE	NE	ANO
Registrace	ANO	ANO	ANO	ANO
Diskuzní fórum	ANO	ANO	ANO	ANO
Počet kamenných poboček	6	1	1	2
Vzhled webu (1-10)	6/10	5/10	8/10	9/10
Spokojenost zákazníků	98%	99%	98%	99%
Průměrná doba dodání	2,8 dne	2,5 dne	2,2 dne	1,8 dne
Ceny	4/10	6/10	7/10	9/10

3.3. Vlastní průzkum trhu

Hlavním cílem průzkumu trhu bylo zjistit nákupní chování potenciálních zákazníků. Průzkum byl konkrétně zacílen na jejich požadavky a preference ohledně doplňků stravy, kvality těchto produktů, jejich cenové hladině a také na způsob a četnost nákupů, včetně informací o tom, jak velké částky jsou zákazníci ochotní za doplňky stravy zaplatit. Na základě sběru dat a následné analýzy a vyhodnocení primárních dat bude vypracován marketingový plán.

3.3.1. Zvolená metodologie výzkumu

Průzkum preferencí potenciálních zákazníků byl proveden kvantitativní formou strukturovaných otázek v dotazníku. Dotazování probíhalo v období od 23. ledna do 23. března 2016. V první fázi byly dotazníky umístěny do brněnských fitness center Incore fitness (Brno - Líšeň) a Factory fitness (Brno - Bystrc). Ve druhé fázi došlo k umístění elektronického dotazníku do specifické zájmové skupiny návštěvníků fitness center v rámci sociální sítě Facebook.

Etapa I. – dotazníky v papírové formě byly fyzicky umístěny ve dvou fitness centrech v Brně. Jednalo se o Incore fitness a Factory fitness. Zde byli dotazníky umístěny z důvodu osobní zkušenosti s pravidelnou návštěvností většiny návštěvníků.

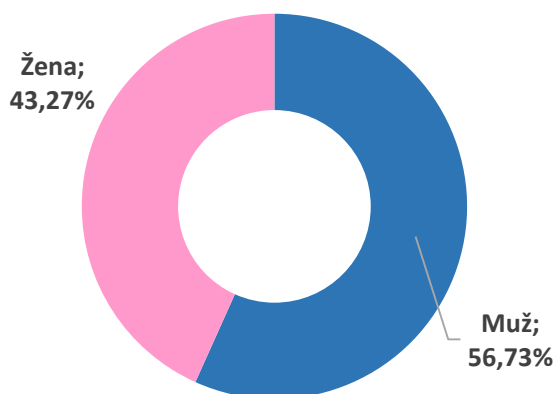
Tím bylo sníženo riziko, že bude dotazníky vyplňovat větší procento občasných návštěvníků.

Etapu II. - proběhla ve formě on-line distribuce prostřednictvím elektronických dotazníků ve dvou největších skupinách na sociální síti Facebook zaměřených na posilování z důvodu největší koncentrace potenciálních zákazníků. Celkem bylo vyplněno 483 dotazníků. Co se týče návratnosti dotazníků, můžeme využít výhod sociální sítě, která zobrazuje počet zobrazení příspěvku správci dané skupiny. Tito správci byli kontaktováni a bylo zjištěno, že příspěvek shlédlo 3121 osob. Vzhledem k počtu vyplněných dotazníků dostáváme 15,47% návratnost. Níže můžeme vidět strukturu dotazníků a informace z nich získané. Dotazník obsahoval 11 otázek a byl rozdělen do tří základních částí:

- 1) *Demografické charakteristiky respondentů.*
- 2) *Pravidelnost a účel nákupu doplňků.*
- 3) *Preferované typy, značky, obchody.*
- 4) *Měsíční výdaje na nákup suplementů dle respondentů.*

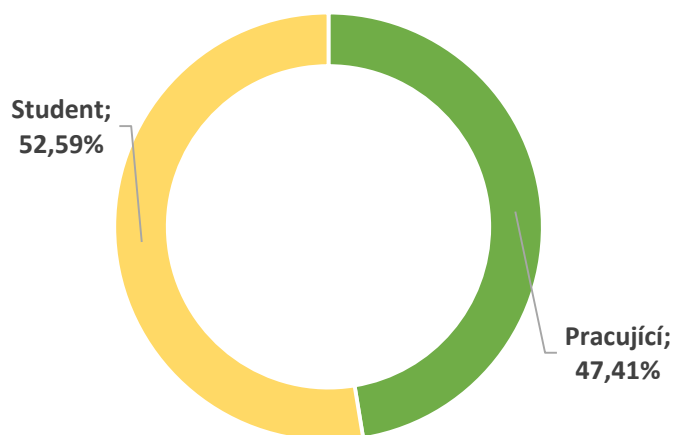
3.3.2. Výsledky primárního výzkumu

První důležité informace o zákaznících zjistíme z demograficky zaměřených otázek obsažených v dotazníku. Jedná se o pohlaví a zaměstnání. Na základě odpovědí dotazníku jsme zjistili, že mezi potenciálními zákazníky je téměř vyrovnané rozložení mužů a žen. Výsledky ukazují 56,7 procent mužů a 43,3 procent žen, jak ukazuje obrázek č. 11.



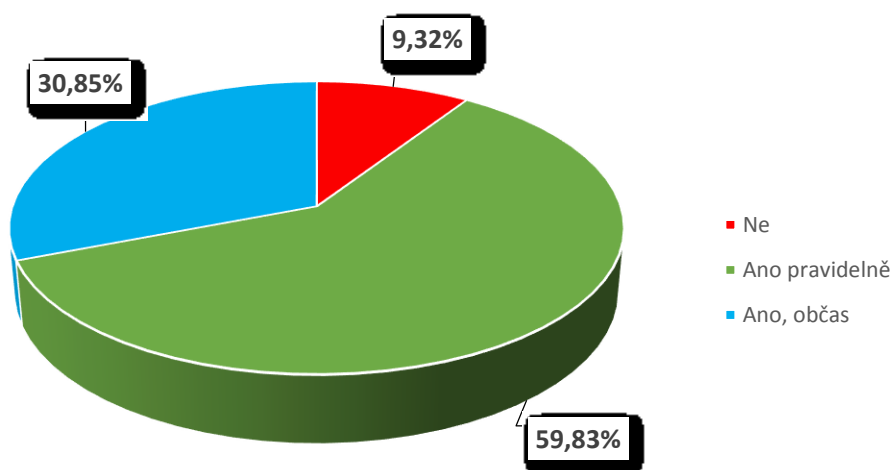
Obrázek 16: Demografické rozdělení dle věku respondentů (Zdroj: Vlastní výzkum)

Na obrázku č. 12 můžeme vidět, že 47,4 procent dotazovaných jsou pracující, a 52,6 procenta studuje.



Obrázek 17: Rozdělení respondentů dle sociálního statusu (Zdroj: Vlastní výzkum)

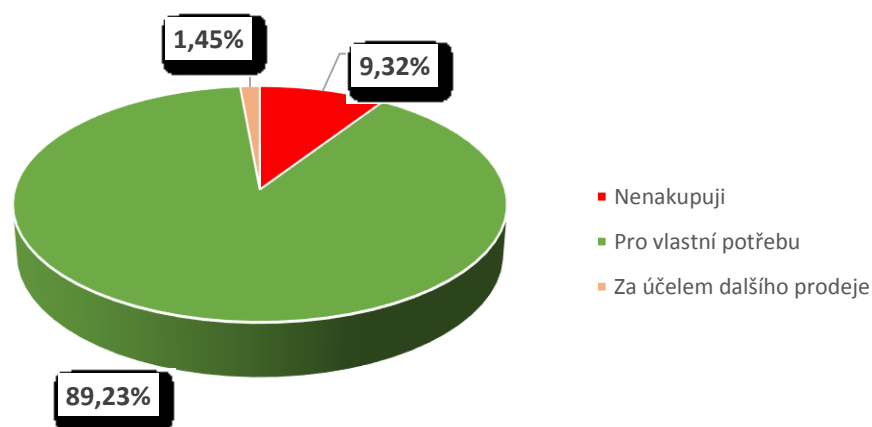
Další důležitá informace, kterou jsme se dozvěděli z průzkumu je, že zhruba 90% oslovených respondentů používá doplňky stravy. Z toho necelých 60% je používá pravidelně, dalších téměř 31% jen občas. Zhruba 10% Doplňky nepoužívá vůbec.



Graf 5: Používání doplňků stravy dle respondentů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Následující otázkou v dotazníku byl účel, za jakým potenciální zákazníci doplňky nakupují. Dle očekávání nejvyšší procento (téměř 90%) nakupuje doplňky pro vlastní užití, jen 1,5 procenta pro další prodej a jak bylo zmíněno výše, přes 9% doplňky nenakupuje vůbec. Fakt, že je procento lidí nakupujících pro další prodej tak nízké, nás ujistil, že se zde nebude nacházet větší procento lidí, kteří by díky svým kontaktům mohli získávat výrobky za nákupní ceny.

V následující části, zjišťujeme, jaké typy produktů jsou nejvíce oblíbené. Byly vybrány pouze ty druhy, které měly v dotaznících alespoň 10 výskytů. Dostáváme se tak k otázce, o jaké typy produktů mají potenciální zákazníci největší zájem. Tyto produkty bychom měli nejvíce propagovat, protože po nich bude největší poptávka. Díky následujícím zjištěním budeme moci zjistit nejen nejoblíbenější druhy, ale i značky. Výsledkem tak bude zjištění konkrétních produktů.

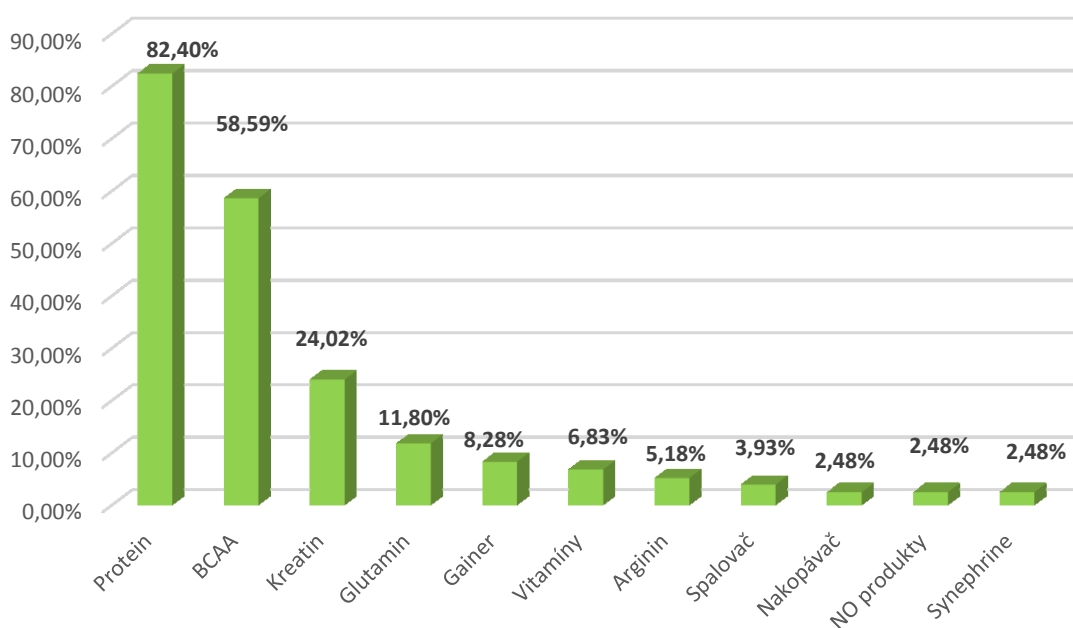


Graf 6: Účel nákupu dle respondentů (Zdroj: Vlastní zpracování)

V grafu číslo 5 vidíme přehled nejoblíbenějších druhů produktů. Více jak 80% z dotazovaných používá jako doplněk stravy proteiny. Druhým nejpobulárnějším produktem jsou BCAA (aminokyseliny), které jsou používány u necelých 60% respondentů. Trojici nejpoužívanějších doplňků uzavírá kreatin. Ten používá téměř

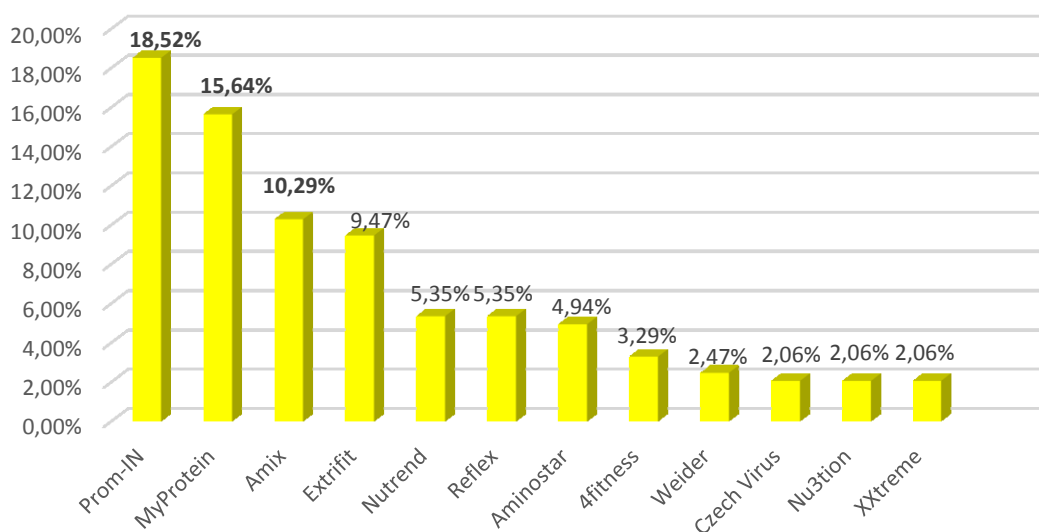
čtvrtina účastníků výzkumu. Dalšími zmíněnými typy doplňků pak byly Glutamin, Gainer, vitamíny a Arginin.

Tyto výsledky výzkumu byly alespoň na prvních pozicích očekávané. Je obecně známo, že pokud člověk doplňky stravy používá, jde většinou o proteiny, BCAA nebo kreatin. Překvapilo mě relativně vysoké číslo u klasických vitamínů. Přepokládal jsem, že pokud je investováno do doplňků člověkem, který navštěvuje posilovnu, jde primárně o produkty podporující nárůst svalové hmoty (většinou u mužů) a snížení hmotnosti (většinou u žen).



Graf 7: Nejpoužívanější druhy suplementů dle respondentů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Další část výzkumu nám ukazuje, jaké značky jsou mezi dotazovanými nejpoužívanější. Zvítězila značka Prom-IN, kterou uvedlo téměř 19% respondentů. Na druhém místě se umístil MyProtein, který zmínilo 15% oslovených. Na třetí příčce se umístil Amix s desetiprocentním uvedením. Za ním o necelé procento progresivní značka Extrifit. Dalšími zmíněnými pak byli Reflex, Nutrend a Aminostar. Tyto výsledky mě, jako člověka, který se v tomto odvětví okrajově pohybuje, velice překvapily.

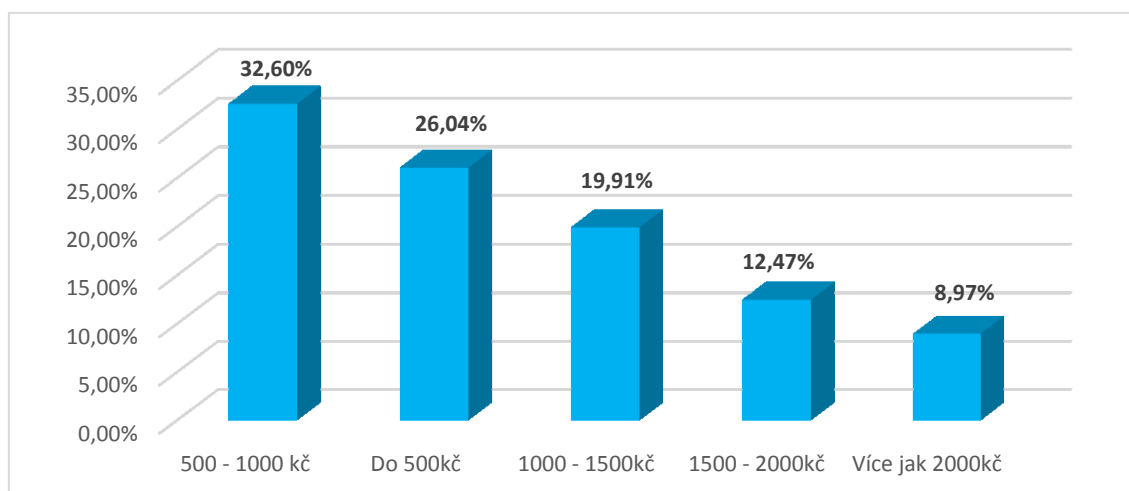


Graf 8: Značky suplementů dle respondentů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Očekával jsem na předních příčkách nejznámější a nejrozšířenější značky jako Nutrend, Aminostar nebo Reflex (a samozřejmě Amix, u toho jediného se předpoklad vyplnil). Dále je nutno poznamenat, že přes 44% aktivních uživatelů sportovní výživy nepreferuje žádnou konkrétní značku.

Jak již bylo řečeno výše, díky kombinaci získaných znalostí nejoblíbenějších značek a nejoblíbenějších produktů budeme moci určit konkrétní produkty, které nejčastěji návštěvníci posiloven využívající suplementy, nakupují. Využijeme k tomu i kompletní data získaná z dotazníků. Tyto „TOP“ produkty pak budeme moci využít při cílené reklamě a také při vytváření různých slevových akcí nebo výběru vhodných výrobků jako odměn do internetových soutěží.

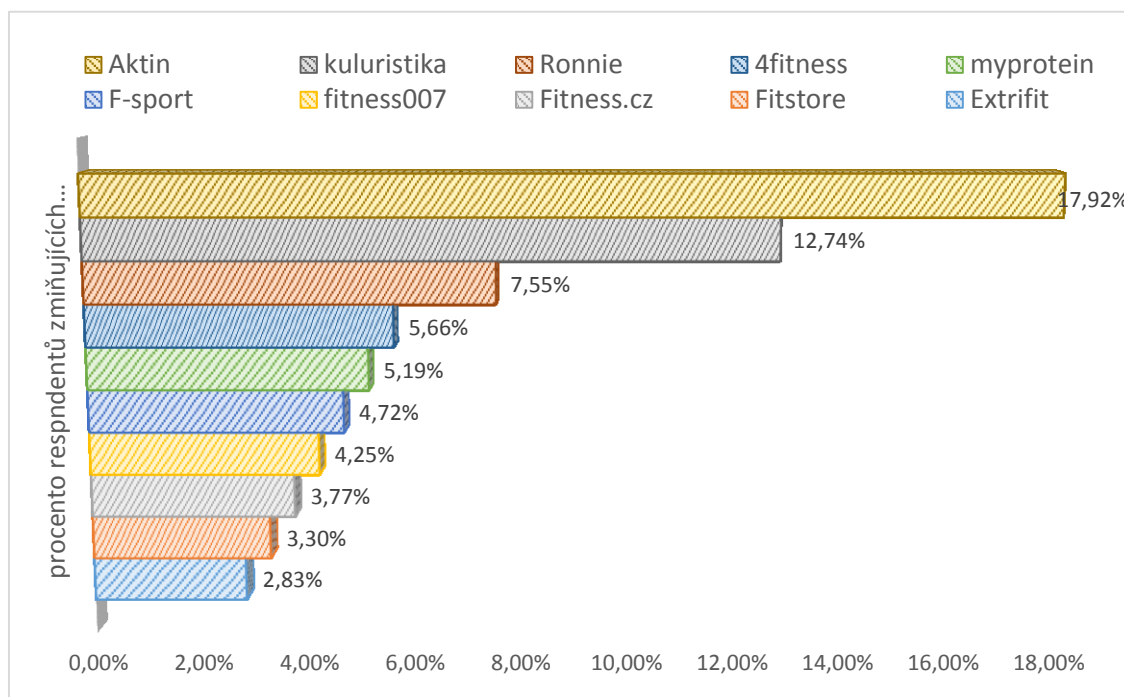
Další otázka se týkala měsíční útraty za doplňky stravy. Na výběr byla rozmezí 0-500 Kč, 500-1000,- Kč, 1000-1500,- Kč, 1500-2000,- Kč a více jak 2000,- Kč. Tato otázka byla položena kvůli nápadu ohledně automatického měsíčního doručování zákazníkům a sestavování těchto měsíčních balíčků. Přesně polovina tázaných zapsala, že by uvítala a využívala pravidelné dodávky. Níže můžeme vidět, jak byla tato otázka odpovídána.



Graf 9: Měsíční výdej za doplňky stravy dle respondentů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Z výzkumu vyplývá, že třetina dotazovaných utratí měsíčně za doplňky od 500 do 1000kč. Více než 25% potom do 500kč. Celkem 12% utratí mezi 1500 a 2000kč a 9% dokonce více než 2000kč.

V závěrečném bodu dotazníku byla vznesena otázka, v jakém internetovém obchodě lidé nejraději nakupují. Na prvním místě se umístil brněnský Aktin (z části můžeme přičítat lokalizaci dotazníků – Aktin má v současné době 2 odběrová místa v centru Brna) s necelými 18% hlasů. Na druhém místě s 12% Kulturistika.cz. Za ní následoval se 7 % internetový obchod Ronnie.cz se 7,5%. Další portály s pohybující se kolem 5% zmínění byly 4fitness, Myprotein, F-Sport a Fitness007.



Graf 10: Nákupní preference na internetových obchodech dle respondentů (Zdroj: Vlastní zpracování)

3.3.3. Shrnutí výsledků primárního výzkumu

Výzkumu se zúčastnilo celkem **483 respondentů** s počítanou návratností přes 15%. Jednalo se o 57% mužů a 43% žen. Zhruba polovina z nich byli studenti a polovina pracující. Drtivá většina respondentů odpověděla, že používá doplňky stravy. Dvě třetiny dotazovaných používají doplňky pravidelně, třetina jen občas. Celkem 10% ze všech účastníků výzkumu, doplňky stravy nepoužívá vůbec. Většina z dotazovaných nakupuje dle očekávání suplementy pro další spotřebu.

Co se týče nejpoužívanějších typů doplňků, většina dotazovaných návštěvníků posilovny nakupuje proteiny. Více než polovina (necelých 60%) pak používá BCAA. Každý čtvrtý uživatel suplementů používá jako doplněk stravy kreatin. Výzkum nám dále ukázal, že nejpoužívanější značky doplňků jsou PROM-IN, MyProtein, AMIX a Extrifit.

V následující části výzkumu bylo zjištěno, že nejvíce uživatelů suplementů (přes 30%) utratí měsíčně 500 až 1000,- Kč. Čtvrtina respondentů uvedlo, že tato výživa je měsíčně nestojí více než 500,- Kč. Celkem 20% pak utratí 1000 až 1500,- Kč. Pro nákup dotazovaní používají nejvíce obchody Aktin, Kulturstika, Ronnie a 4fitness.

Nejdůležitější výsledky z provedeného primárního výzkumu dat od zákazníků, které později budou použity při tvorbě optimálního marketingového mixu, jsou:

- **9 z 10** návštěvníků posilovny **používá doplňky stravy**,
- **90%** nakupuje tyto doplňky **pro vlastní potřebu**,
- **nejpoužívanějšími** suplementy jsou **proteiny, BCAA a kreatin**,
- téměř **polovina** všech dotazovaných nakupuje jednu z trojice značek **PROM-IN, MyProtein, AMIX**,
- více než 80% oslovených zákazníků utratí na trhu s doplňky **do 1 500,- Kč za měsíc**,
- téměř 40% používá k nákupu obchody **Ronnie, Kulturstika** nebo **Aktin**.

3.3.4. Analýza vlastních zdrojů a schopností pro podnikání

V této části již máme hotovou analýzu okolního prostředí a můžeme se tedy zaměřit na analýzu vlastních zdrojů a schopností. Kromě silných a slabých stránek firmy budeme také zjišťovat specifické přednosti podniku. Klíčovým aspektem bude využít vlastní zdroje a schopnosti v podnikání tak, abychom co nejvíce posílili silné stránky a minimalizovaly stránky slabé.

3.3.5. Zdroje

Nejvýznamnějším nekapitálovým zdrojem, kterým bude firma moci disponovat, jsou informace. Díky naší dřívější podnikatelské aktivitě ve stejném oboru, známe veškeré procesy, nutná pro chod obchodu se suplementy – procesy přidávání produktů do eshopu, zpracovávání objednávek, získávání hodnocení a zpětných vazeb či objednávek od dodavatelů.

Dalším nezanedbatelným nekapitálovým zdrojem jsou kontakty. Jak již bylo řečeno, je zde historická zkušenosti s provozováním obchodu a díky ní, máme kontakty na 6 podstatných dodavatelů, dopravce a IT podporu použitého eshopového systému, které budeme potřebovat. Zde dojde k výrazné úspoře času, který bychom jinak museli věnovat nalezení vhodných dodavatelů a vyjednání vzájemných smluv.

Podstatným zdrojem je pro nás také vlastnictví garáže o rozměru 4x3 metry v Brně Bystřci. Ta bude moci být využívána jako překladiště zboží. Jedinou nutnou investicí zde bude zakoupení regálů. Co se týče finančních zdrojů, počítáme s jednorázovým vkladem 50 tis. Kč

3.3.6. Schopnosti

Podnikateli jsou Martin Havránek a Michal Jonák. Oba mají zkušenosti z chodem eshopu, což jistě využijí při nastavování procesů i jejich následném používání. Díky menší zkušenosti jsou schopni přizpůsobovat chod obchodu potřebám zákazníků a aktuální situaci na trhu. Martin má zkušenost se sjednáváním přepravy, s dlouhodobější spoluprací a je schopen tak získat příznivější ceny za dopravu. Michal již několik let pracuje jako grafik a je tedy schopen opensource řešení webu obohatit zajímavými grafickými prvky.

3.4. SWOT matice

Nyní se podívejme na silné a slabé stránky našeho vznikajícího podniku a také na příležitosti a hrozby, které jsou zobrazeny v následující tabulce 3 a více popsány níže uvedeným textem.

Silné a slabé stránky

Za silné stránky můžeme určitě považovat v první řadě předchozí zkušenost s vedením internetového obchodu se stejným zaměřením a stejně tak zkušenost s počítačovou grafikou a prezentováním internetového obsahu. K silným stránkám můžeme také přidat znalost dodavatelů a dřívější kontakt s nimi. To by mohlo být při současném jednání o cenách a podmínkách užitečné. Co se týče slabých stránek, zde je zapotřebí uvést absenci jakýchkoliv zkušeností ohledně marketingu, pouze malých zkušeností s natáčením virálního obsahu a také omezené finanční zdroje.

Hrozby a příležitosti

Již bylo zmíněno, že lidé se stále více starají o vzhled těla a fyzickou kondici. To je fakt, který lze považovat za příležitost, stejně jako informaci, že se na internetu nacházejí weby, se kterými nejsou spotřebitelé spokojeni a hledají tedy nové obchody, kde by nakupovali. Mezi největší hrozby patří velké eshopy, které **díky obrovským odběrům od dodavatelů, získávají mnohem lepší nákupní ceny** a mohou tedy snížit koncové ceny pro zákazníky. Druhou hrozbou je relativně **velké množství obchodů na trhu** a v rámci celé ČR. Kompletní výčet silných a slabých stránek a dále příležitostí a hrozeb znázorňuje rozšířená **SWOT matice** (tabulka č. 8). Můžeme si v ní také všimnout nástinu možných strategií.

Z každé strategie budou vybrány 4 nejdůležitější body a tyto body budou zhodnoceny. Hodnocení bude probíhat pomocí dvou veličin – váhy a bodů. Váha představuje důležitost konkrétního faktoru a bude hodnocena rozmezím 0 až 1. Druhá veličina (bodové ohodnocení) bude stanovena v rozmezí 1-5. Součin těchto dvou veličin tvoří výsledné skóre.

Tabulka 8: Vyhodnocení faktorů analýz za pomoci rozšířené SWOT matice (Zdroj: vlastní zpracování)

VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ	Silné stránky	Slabé stránky
	<p>Zkušenost s vedením obchodu</p> <p>Zkušenost s komunikací s dodavateli</p> <p>Zkušenost s komunikací se zákazníky</p> <p>Znalost počítačové grafiky</p> <p>Znalost Trhu</p> <p>Zkušenost se spravováním eshopu přes opensource systém</p> <p>Vlastní zkušenost s řadou produktů z nabídky</p>	<p>Žádný marketingový základ</p> <p>Malý počáteční kapitál</p> <p>u některých dodavatelů žádná předchozí historie</p> <p>Nový obchod bez předchozí historie a pozitivních recenzí</p> <p>Díky malým odběrům v začátku budou ceny od dodavatelů vyšší</p> <p>V počátku chybějící kamenný obchod nebo odběrové místo</p>
VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ		
Příležitosti	strategie S-O	strategie W-O
<p>Osobní zkušenost s co nejvíce produkty, popsaná na webu</p> <p>Virální videa</p> <p>Videa o tréninku</p> <p>Nově vznikající sportovní kluby</p> <p>Stávající sportovní kluby</p> <p>Neschopnost velkých obchodů poskytnout díky velkému množství objednávek osobní přístup</p> <p>Rostoucí počet uživatelů doplňků</p> <p>Rostoucí počet posiloven</p> <p>Posilovny bez smlouvy s nějakým obchodem s doplňky</p>	<p>Využití zkušeností s produkty v jejich recenzích</p> <p>Poskytnout zákazníkům osobní přístup</p> <p>Stále oslovovat potenciální zákazníky a nové návštěvníky posiloven</p> <p>Využití zkušeností v komunikaci se zákazníky pro jejich oslovování skrze tréninková videa</p> <p>Využití znalosti trhu a produktů při oslovování menších sportovních klubů a posiloven</p>	<p>Zavést rozsáhlé vzdělávání v oblasti marketingu a internetové propagace</p> <p>Přímé oslovování sportovních klubů</p> <p>Nové zákazníky vždy přesvědčit/poprosit o recenzi obchodu</p> <p>Prezentovat přidanou hodnotu produktu např. formou osobní konzultace u vyzkoušeného produktu pro obhájení mírně vyšší ceny, než je ta u konkurence</p> <p>Vzhledem k absenci kamenného obchodu využít služby Úložka.cz</p>
Hrozby	strategie S-T	strategie W-T
<p>Nepříznivý vývoj Koruny</p> <p>Konkurence velkých obchodů, jejichž cenám se nebude snadné přiblížit</p> <p>Počáteční nedůvěra díky chybějícím recenzím</p> <p>"Blokace" kapitálu v případě většího množství objednávek a nevyzvednutí nebo nepřevzetí zásilek</p> <p>Nedostatečná návštěvnost stránek vlivem špatného marketingu</p> <p>Odrazení zákazníků vyšší cenou</p> <p>Vysoké ceny dopravy na cestě od dodavatele zvyšující nákupní ceny zboží při malém odběru</p>	<p>Vybrat webu seriózně působící grafiku pro snížení počáteční nedůvěry nových zákazníků</p> <p>Prezentace přidané hodnoty stejně jako u W-O strategie</p> <p>Nevyzvednuté zásilky prodávat za akční ceny pro uvolnění financí</p> <p>"Přitažlivá" grafika a investice do reklamy pro zvýšení návštěvnosti webu</p> <p>Nejprodávanější produkty nakupovat ve více kusech pro minimalizování nákladů za dopravu od dodavatele</p>	<p>Propagace obchodu pomocí sociálních sítí s minimem investovaných financí</p> <p>Zahrnout do nákupního procesu zpětnou vazbu, zobrazující se na webu Heureka případně na profilu sociálních sítí</p>

První možností je **S-O strategie**. Tento typ strategie se soustředí na **silné stránky firmy** a snaží se s jejich pomocí **využít veškerých možných příležitostí**, které se nabízejí. Současně budeme chtít využít možností, které mají pouze malé eshopy – a to je individuální přístup ke každému zákazníkovi. Jedná se o velmi agresivní přístup, s pomocí kterého lze dosáhnout výborných výsledků. Opačnou stranou mince zde však je relativně vysoké riziko. V našem konkrétním případě bychom tedy měli využít předchozích zkušeností s vedením obdobného obchodu a **oslovovat nové posilovny, menší sportovní kluby a přes sociální sítě a internet obecně všechny potenciální zákazníky**.

Tabulka 9: S-O strategie pomocí vah a bodů (Zdroj: vlastní zpracování)

Faktor	Váha	Body	Skóre
Vzhled webu	0,35	3,7	1,3
Internetová propagace	0,25	2,5	0,63
Oslovování větších zákazníků	0,30	2,3	0,69
Prezentace osobních zkušeností	0,10	1,9	0,19
	1,00		2,80

Nejdůležitější faktory, na které se zde firma bude muset zaměřit, jsou **vzhled webu, osobní komunikace s většími zákazníky, maximální úroveň internetové propagace a prezentace osobních zkušeností s výrobky**.

Další možnou strategií je **strategie W-O**. V tomto případě se firma bude snažit **minimalizovat slabé stránky** tak, aby mohla maximálně **využít příležitosti na trhu**. Vzhledem k nedostatku marketingového základu bude muset zahájit **školení provozovatelů**, aby byli schopní se sami o tuto stránku podnikání postarat. Kromě poskytování doručení klasickým způsobem bude firma chtít **využít služeb Úložanky** (Úložanka.cz – poskytování externích výdejních míst) pro zmírnění negativních vlivů způsobených absencí kamenného obchodu. Dále bude třeba **rozvinout systém zpětné vazby od zákazníků a získávání hodnocení** a také **zahájit přímé oslovování sportovních klubů**.

Tabulka 10: W-O strategie pomocí vah a bodů (Zdroj: vlastní zpracování)

Faktor	Váha	Body	Skóre
Marketingové školení provozovatelů	0,14	2,4	0,34
Využití externích odběrových míst	0,22	1,1	0,24
Systém zpětné vazby a hodnocení	0,29	3,1	0,9
Přímé oslovování sportovních klubů	0,35	1,6	0,56
	1,00		2,04

Dalšími možnostmi strategie jsou ty, které se zaměřují na snižování rizika možných hrozeb. První z nich je **S-T strategie**. Velmi zásadní hrozbou je nedůvěra zákazníků vůči novým obchodům bez dohledatelných recenzí. Tuto hrozbu se obchod pokusí snížit pomocí **seriózně založené grafiky**, ve které bude vyvedena realizace eshopu. Dále bude zapotřebí **některé zboží nakupovat na sklad**, aby bylo připraveno k okamžitému odeslání. Tento bod společně s **investicí do reklamy** by měl zajistit stabilní odběr nejprodávanějších produktů a s tím spojené snadné získávání kladných recenzí vlivem brzkého doručení. Nevýhodou těchto kroků je **fixace části kapitálu** do skladových zásob.

Je také zapotřebí myslet na sekundární rizika jako je například určité **procento nevyzvednutých zásilek**. Tyto zásilky budou **prodávány v akčních nabídkách za zvýhodněné ceny**. Tím by se měla snižovat úroveň financí zde držených. V posledním bodě pro tuto strategii pak půjde o **prezentaci přidané hodnoty pomocí doplňujících informací** nabízených zdarma a pravidelně na webu.

Tabulka 11: S-T strategie pomocí vah a bodů (Zdroj: vlastní zpracování)

Faktor	Váha	Body	Skóre
Seriózní grafika webu	0,40	3,7	1,48
Nakupování zboží na sklad	0,35	2,1	0,74
Prodej nevyzvednutého zboží	0,07	1,1	0,08
Prezentace přidané hodnoty na webu	0,18	1,5	0,27
	1,00		2,56

Poslední možností je volba **strategie W-T**. Zde by se potenciálně jednalo o omezování slabých stránek podniku a zároveň snahu o minimalizaci všech hrozeb. V této strategii by měla firma využít **propagace na sociálních sítích**, aby tak s minimálním množstvím financí oslovila co nejširší okruh potenciálních zákazníků.

Stejně jako u S-T strategie by měla co nejvíce **prezentovat svoji přidanou hodnotu** pro zákazníka. Důležitým bodem zde také je **zahrnutí zpětné vazby do objednávkového procesu** včetně srovnávače Heureka. Také u této strategie by mělo docházet k **nakupování zboží na sklad**, avšak v takovém měřítku, aby docházelo k anulaci nákladů za přepravu dodavatele a přitom se nenakupovalo velké množství zboží.

Tabulka 12: W-T strategie pomocí vah a bodů (Zdroj: vlastní zpracování)

Faktor	Váha	Body	Skóre
Propagace na sociálních sítích	0,34	2,9	0,99
Prezentace přidané hodnoty na webu	0,18	1,5	0,27
Systém zpětné vazby a hodnocení	0,29	3,1	0,9
Nakupování zboží na sklad v malém množství	0,19	2,1	0,4
	1,00		2,55

V rámci výběru nejvhodnější analýzy byly prozkoumány dostupné možnosti a dle popsaného systému zhodnocen jejich přínos. V tabulce 9 můžeme vidět konečné zhodnocení.

Tabulka 13: Vyhodnocení strategií rozšířené SWOT analýzy (Zdroj: Vlastní Zpracování)

	Silné stránky	Slabé stránky
Příležitosti	strategie S-O (2,80)	strategie W-O (2,04)
Hrozby	strategie S-T (2,56)	strategie W-T (2,55)

Z pohledu skóre **vyšla nejlépe agresivní S-O strategie**. Díky hlavním bodům této strategie by firma měla **využít svých silných stránek pro využití možných příležitostí na trhu** a být tak na dobré cestě k celkové profitabilitě. Proto se budeme touto strategií řídit. Zároveň ji ale **doplníme o nejpodstatnější body z ostatních strategií**, jako jsou zejména **přímé oslovování sportovních klubů** z W-O strategie a **propagace na sociálních sítích** ze strategie S-T.

4. Návrh řešení

4.1. Volba strategie

Jelikož se jedná o sortiment, který není potřeba před samotnou koupí vidět (v případě suplementů, kterých bude v nabídce obchodu většina) a dále finanční náročnost na kamenný obchod, budeme v prvotní fázi volit pouze internetový prodej.

Jak již bylo zmíněno, na trhu je několik velkých hráčů, kterým nebude lehké vzhledem k jejím cenám konkurovat. Kromě těchto největších je zde řada dalších obchodů, které si našly svou klientelu a působí na trhu již několik let. Hlavní strategií firmy je **odlišení se od konkurence**. Bude tedy nezbytné zaujmout potenciální zákazníky svěžím vzhledem webu, nápaditou reklamou, poutavými slevovými nabídkami a zajímavými informacemi v podobě článků a videí jako vybrané taktiky a aktivity v souvislosti s realizací vybrané strategie, aby nezůstal bez povšimnutí a stabilně dosahoval vysokých návštěvností.

Hlavním cílem této podnikatelské činnosti však zůstává, aby se během prvního roku udržela na trhu, získala co nejširší základnu zákazníků a jejich loajalitu. Pokud zde mluvíme o zákaznících, kromě koncových zákazníků máme na mysli také sportovní uskupení a fit centra. Pokud se nám těchto cílů podaří dosáhnout, zajistíme firmě stálý příjem, který bude moci být použit na rozsáhlejší propagaci.

4.1.1. Přidaná hodnota pro zákazníka

Jak již bylo řečeno, konkurence na trhu se sportovní výživou je obrovská. Abychom dokázali čelit této konkurenci a uchytit se na tomto trhu, bude zapotřebí prodeji a službám zákazníků přidat něco navíc. Něco co bude mít pro zákazníky takovou přidanou hodnotu, že se rozhodnou nakoupit právě u nás. Touto přidanou hodnotou by mohly být tyto 2 faktory:

Poskytování bohatého informačního servisu

Webů, které poskytují opravdu bohatý informační servis, není mnoho. Proto, když zákazníci vyhledávají informace, musí zpravidla skončit na jednom z těchto málo webů. Bohaté informace z hlediska výživy, používání suplementů a tréninkových plánů

s ukázkami cviků mohou přesvědčit zákazníky, že zaměstnanci obchodu tomuto tématu opravdu rozumí a přimět je právě v tomto obchodu nakoupit.

Jelikož by pravidelné články profesionálů vyžadovali větší množství finančních prostředků, budou využívány služby amatérů, kteří se však tomuto tématu věnují už delší dobu a za pomoci internetu a vlastních zkušeností budou moci psát zajímavé články, které budou onou přidanou hodnotou pro zákazníka. Těmto autorům článků budou nabízeny různé slevy, vzorky a produkty jako odměna za investovaný čas.

Osobní přístup ke každému zákazníkovi

Jak víme, na trhu je více velkých konkurentů, kteří řeší stovky objednávek každý měsíc. Není pro ně tak možné, aby se individuálně věnovali každému zákazníkovi. Pro malé nebo začínající obchody, je však tento způsob starání se o zákazníka možný. Každého zákazníka tak firma bude moci oslovit a zeptat se jej co přesně potřebuje, zda nepotřebuje poradit a zda nechce využít některé ze speciálních nabídek. Díky výše zmíněnému komunikačnímu oknu, bude tato přímá komunikace velmi zjednodušena.

V počáteční fázi firma také zvažuje osobní rozvoz objednávek v rámci Brna. Bude tak příležitost osobně se zákazníkem pohovořit, případně mu poradit, a pokud se bude tento rozhovor dobře vyvíjet, lze jej také požádat o referenci v jeho okolí. Všechny tyto kroky by mohli pomoci k udržení bližšího vztahu se zákazníkem a zvyšují pravděpodobnost, že zákazník se bude pravidelně vracet a že přes jeho referenci se bude zákaznická základna dále rozrůstat.

4.2. Popis firmy

Jak již bylo řečeno, firma se bude zaměřovat na prodej sportovní výživy a sportovních pomůcek. Dalším důležitým artiklem, který bude firma poskytovat zákazníkům, jsou informace. Kromě informací o samotných produktech, nabídne i široké spektrum výukových materiálů ohledně cvičení a správného stravování. Tyto nadstandardní služby by mohly být přidanou hodnotou, která výrazně zvýší zájem o produkty a nabídne konkurenční výhodu, neboť jen velmi málo obchodů nabízí takto ucelené informace (viz analýza 4 největších konkurentů v kapitole 3.2.5.).

4.3. Předmět podnikání

Předmětem podnikání je maloobchodní prodej na základě živnostenského oprávnění. Toto oprávnění patří do volné ohlašovací živnosti.

Maloobchodní prodej bude prováděn skrze elektronický obchod, v počáteční fázi bez kamenné prodejny. Vzhledem k tomu, že v dnešní době je velká část populace na tento způsob nákupů zvyklá, neměl by pro ně představovat žádný problém. Konkrétně na trhu se suplementy většina možných rizik v rámci internetového nákupu odpadá díky povaze produktů.

4.3.1. Právní forma

Jak již bylo zmíněno v kapitole 2.2., právní formy, které pro nás připadají v úvahu, jsou OSVČ a S.R.O. I přes některé výše zmíněné nevýhody (hlavní z nich jsou neomezené ručení a nižší prestiž než u S.R.O.) zvolíme právní formu **OSVČ**. Nejdůležitější výhody této volby jsou v její jednoduchosti. Je to varianta vhodná pro podnikatele začátečníky. Oproti založení S.R.O je proces zakládání velmi jednoduchý. Na příslušném úřadě zažádáme o založení živnostenského oprávnění a zaplatíme 1000,- Kč. Následně se přihlásíme na finančním úřadě a správě sociálního zabezpečení a můžeme začít podnikat.

4.4. Internetový obchod

Místem, kde může zákazník produkty zakoupit, bude v počáteční fázi pouze webová stránka. Zde si zákazník může vybrat produkt, pročíst si příslušné informace a zkušenosti ostatních nakupujících. Co se týče dopravy, zboží může být zákazníkovi doručeno **přepravní společností PPL**, nebo zasláno na jedno z **odběrových míst Úloženky**, kde si jej zákazník bude moci vyzvednout. Pro způsob platby se bude moci zákazník rozhodnout mezi **dobírkou, platbou převodem**, nebo přímo **prostřednictvím platební karty**.

Hlavní místo, na které se tedy zákazník bude orientovat, je webová stránka. V dalších fázích to budou sekundární podpůrné varianty internetové propagace jako **profily na sociálních sítích** nebo **Youtube kanál** pro pravidelné přidávání videí. Hlavním bodem v očích potenciálních zákazníků však bude samotný web. Proto je

zapotřebí, aby tento web splňoval všechny body nutné pro upoutání zákazníkoví pozornosti a vzbudil jeho zájem o otevření dalších podstránek webu. Na každé stránce je totiž několik reklam na produkty, které lze na webu zakoupit a zvyšuje se tak pravděpodobnost nákupu.

4.4.1. Vytvoření obchodu

Firma Bohemiasoft provozuje několik webů zaměřených na realizaci internetových obchodů, webových stránek a firemní propagaci. V rámci vytváření eshopů poskytují služby skrze web eshop-rychle.cz. Na tomto webu je možné velmi rychle vytvořit a provozovat svůj vlastní eshop za velmi přijatelné ceny. Firma navíc poskytuje 15 dnů na zkušební provoz a lze si tedy vyzkoušet, jak bude web vypadat a zda je administrativní rozhraní dostatečně intuitivní a celkově použitelné.

Než se pustíme do vytvoření eshopu, musíme si ještě příslušnou doménu zaregistrovat u některého z poskytovatelů, jak je popsáno v kapitole 3.1.4. Vzhledem k předchozím zkušenostem zvolíme poskytovatele Wedos. Vzhledem k tomu, že vybraný pronajímatel eshopu nepodporuje vlastní webhosting a zahrnuje vlastní hostingové řešení v ceně pronájmu, nemusíme si tuto položku zajišťovat.

Po zvolení názvu obchodu a přihlašovacích údajů se dostáváme na hlavní stranu administrace (viz příloha č. 2). V horní části nalezneme odkaz na zobrazení obchodu, jak jej vidí zákazník, přehled o nových dotazech a informaci o stavu SMS kreditu (lze nastavit informování pomocí SMS o nové objednávce). Na hlavní stránce také nalezneme statistiky počtu objednávek za zvolené období po dnech, týdnech nebo měsících. Dále se v administraci nachází menu obsahující 6 základních karet, ve kterých nalezneme veškeré potřebné nástroje pro správu eshopu.

Obsah webu

Zde přidáváme a upravujeme veškeré články, které se nacházejí na našem webu. Můžeme je organizovat do libovolných složek podle tématu. Můžeme také prohlížet všechny příspěvky od zákazníků a reagovat na ně. Dále můžeme nastavit obsah levého a pravého sloupce na hlavní straně. Tento obsah může být krátký text, výběr produktů nebo jakýkoliv HTML kód (dá se použít pro vložení odkazu na sociální síť, nebo libovolný banner). Zároveň zde můžeme vytvořit a upravovat fotogalerii.

Eshop

Karta E-shop obsahuje veškeré nástroje pro spravování produktů v obchodě. Ke správě produktu patří také vytvoření variant množství a příchutí, které poté budeme moci přiřadit produktům. Veškeré fotografie produktů, popisky a doporučené ceny poskytne dodavatel příslušné značky. Kromě samotných produktů zde můžeme vytvářet kategorie a podkategorie tak jak budou zobrazeny ve vertikálním menu (kapitola 4.4.2.). Všechny produkty můžeme hromadně importovat pomocí CSV souboru a také nahrát na srovnávače Heureka, Zboží a další.

Dále zde lze nastavit procentuální slevy pro registrované zákazníky (jednotlivě nebo hromadně) a také způsoby dopravy a platby. Ve stejné podzáložce můžeme také zadat výši částky, od které má objednávka dopravu zdarma. V závěru je zde možnost nastavit propojení s Google Analytics pro zobrazení detailní návštěvnosti.

Aplikace

Jak už název napovídá, v této záložce můžeme pracovat se všemi aplikacemi příslušící systému eshop-rychle. Jedná se převážně o aplikace správce souborů, rotátor obrázků (zobrazený na úvodní straně webu), ankety a dále bannerové reklamy, propojení se sociálními sítěmi, SMS brána a online chat. Chat se zobrazuje v případě aktivace každému přichozímu zákazníkovi a ten tak může přímo vznášet dotazy a dostávat okamžitě odpovědi.

Statistiky

Přestože se jedná o typ pronajímaného eshopu, disponuje celkem podrobnými statistikami a pro základní přehled a analýzu návštěv budou dostatečné. Kromě základních statistik jako je počet návštěv webu, počet unikátních návštěvníků a počet objednávek za období zde nalezneme i detailnější pohledy. Můžeme například zjistit, kolik návštěvníků se na náš web dostalo přes vyhledávače Google a Seznam. Dále nám systém statistik ukáže průměrnou dobu, kterou zákazník strávil na našem webu, jaká je míra opuštění a jaké produkty si zákazníci nejvíce prohlížejí.

SEO / Marketing

Při založení obchodu je nám automaticky nastavená základní SEO optimalizace pro vyhledávače. Její podrobnější nastavení můžeme provést v této sekci. Zároveň slouží jako výukový magazín a ti, kdo se doposud se SEO optimalizací nesetkali, se zde mohou dočíst všechny podstatné informace o tom jak SEO funguje a jak je využít ve svůj prospěch. Existují opět specializované firmy, které nám zajistí nejlepší možnou optimalizaci na této úrovni, nicméně v počáteční fázi nám bude stačit základní optimalizace.

Nastavení

Poslední záložka se věnuje veškerému obecnému nastavení webu. Nejdříve je nutné nastavit zobrazovaný název webu a klíčová slova pro vyhledávače pro zvýšení návštěvnosti stránek. Dále zde může být nastaveno rozvržení úvodní strany (umístění hlavního menu, typ menu a jeho obsah), dále vybrat z připravených šablon tu, na které budeme celou grafickou stránku webu stavět (viz příloha č. 3), nastavení domény nebo uživatelských účtů, které budou mít přístup do administrace.

4.4.2. Struktura eshopu

Využití pronájmu eshopu neposkytuje sice úplnou volnost v rámci celkového vzhledu, jako kdyby byl vytvářen specializovanou firmou, nicméně do určité míry lze měnit většinu grafických prvků a také jejich umístění. Na základě možných variant a osobní zkušenosti bylo zvoleno rozložení, jak jej můžeme vidět v příloze č. 4. Pro popis a identifikaci jednotlivých částí byly části webu označeny čísly 1 až 15.

- 1) **Novinky** – první řádek celého webu bude patřit novinkám na webu, v článcích a informacím o akčních nabídkách zboží. Mohou také obsahovat uvítací zprávu.
- 2) **Logo a název** – zde bude v levé části umístěno logo a vedle něj název obchodu se sloganem
- 3) **Vyhledávací okno** – pomocí vyhledávacího pole bude moci zákazník vyhledávat produkty a články podle názvu
- 4) **Přihlášení/registrace a košík** – pro výhodnější nákup se budou moci zákazníci zaregistrovat a poté opětovně přihlašovat. Přihlašovací formulář naleznou v této

části. Pod formulářem bude grafika nákupního košíku, kde bude moci zákazník najít již vložené produkty nebo dokončit objednávku.

- 5) **Horizontální menu** – v horizontálním menu se budou nacházet odkazy na jednotlivé sekce webu jako *O firmě, Proč si vybrat právě nás, eshop, články, videa, obchodní podmínky nebo kontakt*.
- 6) **Vertikální menu** – v tomto menu se budou nacházet odkazy na kategorie jednotlivých druhů suplementů, případně pomůcek – *proteiny, sacharidy, kreatin, aminokyseliny a další*.
- 7) **Měnič reklamy na nabízené značky a produkty** – v této části se budou pravidelně střídát interaktivní bannery poskytované přímo jednotlivými značkami na celou značku případně na nové produkty.
- 8) **Akční nabídka zboží** - zde se budou zobrazovat produkty, které jsou právě v akci, nebo jsou nové.
- 9) **Nabídka nejprodávanějších produktů** – uprostřed celého webu musí být zákonitě umístěny nejprodávanější produkty nebo ty, kterých si má zákazník všimnout.
- 10) **Sekce článků** – informační stránka webu bude rozdělena do několika kategorií – Zdravá výživa, cviky podle partií, události v kulturistice a používání suplementů. V této části se budou nacházet odkazy na jednotlivé kategorie.
- 11) **Facebook plugin** – umístění Facebookového pluginu poskytovaného přímo touto sociální sítí pro přehled počtu sledujících uživatelů a pro snadné přidání do vlastních oblíbených stránek.
- 12) **O suplementech** – jak bylo zmíněno v bodě č. 10, jedna ze sekcí článků se bude zaměřovat na užívání doplňků stravy. V této části zákazník nalezne odkazy na poslední články v této kategorii.
- 13) **Jak nakupovat** – v tomto sektoru budou umístěny odkazy na informace ohledně způsobech dopravy a platby, obchodní podmínky, všechny kontaktní informace a účet zákazníka.
- 14) **Základní informace a kontakty** – emailový a telefonický kontakt, jméno podnikatele, jeho adresa.

15) **Bannery spolupracujících webů** – weby, se kterými bude probíhat spolupráce, zde budou mít umístěny svoje bannery, na jejich stránkách bude naopak umístěn banner navrhovaného webu.

16) **Zápatí** – informace o copyrightu, rok a informace o autor webu

Cena pronájmu eshopu na eshop-rychle.cz je **290,- Kč bez DPH na měsíc**. V počáteční fázi je pro nás tato možnost dostatečná. V budoucnu potřebné funkce jako je vlastní FTP, rozesílání automatických newsletterů nebo neomezený prostor lze později dokoupit v rámci **prémium účtu za dalších 1 188,- Kč bez DPH na rok**. Varianty plateb, včetně výhodnější roční nabídky jsou uvedeny v tabulce č. 14. Ceny jsou uvedeny bez DPH.

Tabulka 14: Cenové varianty pronájmu eshopu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Varianta eshopu	Měsíční platba	Celkem za rok	Roční platba
Základní	290 Kč	3 480 Kč	2 900 Kč
Základní + Prémium			4 088 Kč

4.5. Marketingový plán

Pokud má být obchod profitabilní, stěžejním úkolem je zajištění dostatečného odbytu zboží. Proto je nezbytné, aby se potenciální zákazníci dozvěděli o nabízených produktech a aby se rozhodli nakoupit právě u nás. Toto jsou hlavní cíle marketingového plánu. Pro úspěšný marketing je zapotřebí definovat si cílovou skupinu zákazníků a její segmenty, které je třeba přesvědčivou prodejní strategií získat na naši stranu.

4.5.1. Cílový trh a stanovení potenciální poptávky na trhu se suplementy

Jak primární výzkum dokázal, téměř 90% dotazovaných (koncových spotřebitelů) navštěvujících posilovny doplňky stravy využívá. Firma bude tedy cílit hlavně na tyto osoby. Na základě dat ze sekundárního výzkumu bylo zjištěno, že více než 70% domácností je vybaveno internetem a celkově přes 30% populace používá mobilní internet. V rámci internetového cílení budou oslovovány zájmové skupiny na sociálních sítích a diskuzní fóra s příbuznou tematikou.

Pokud jde o cílení mimo internet, půjde především o posilovny, těch by chtěla firma oslovit maximální množství nejen v Jihomoravském kraji ale v rámci celé ČR. Do těchto posiloven budou umístěny propagační a slevové letáky a dále vzorky produktů od dodavatelů (v některých případech tyto vzorky přidávají k objednávkám zdarma, jinde je nutné je zakoupit). Vzhledem k tomu, že v rámci užívání doplňků se pohybujeme ve věkovém rozmezí nejčastěji mezi 15 a 40 lety, letáky i vzorky budou umísťovány do středních i vysokých škol (již studenti v tomto věku, zejména chlapci, začínají cvičit a o suplementy se zajímají).

V rámci vnější analýzy SLEPTE (kapitola 3.1) bylo zjištěno, že posilovny navštěvuje 6% populace. V rámci ČR tak dostáváme 630 tisíc osob. Pomocí primárního výzkumu (kapitola 3.3.) byla získána informace, že 90% z těchto návštěvníků nakupuje doplňky stravy. Tímto se dostáváme na 567 000 potenciálních zákazníků. Další podstatná informace z výzkumu říká, jak velké finanční prostředky tito lidé měsíčně na doplňky stravy použijí. Přepočítaná informace z primárního výzkumu je zobrazena v tabulce 11.

Podíl počtu nakupujících za určitou částku byl vypočten z celkových 567 000 potenciálních zákazníků. Jako průměrná měsíční hodnota byla použita střední hodnota nabízených rozmezí. Na základě provedených výpočtů bylo zjištěno, že celková měsíční útrata na území ČR se pohybuje kolem hodnoty 565 580 000 Kč. Samozřejmě se jedná pouze o hrubý odhad, ale dostáváme tak alespoň přibližnou představu o velikosti trhu. Tato hodnota byla zjištěna pouze jako informace o celkové velikosti trhu a maximálním možném potenciálu na českém trhu.

Tabulka 15: Odhady prodejů na trhu se suplementy (Zdroj: Vlastní zpracování, primární výzkum)

Podíl zákazníků	Podíl z celkového počtu nakupujících (567 000 osob)	Průměrná měsíční útrata	Součin
33%	187 110	750	140 332 500 Kč
26%	147 420	250	36 855 000 Kč
20%	113 400	1250	141 750 000 Kč
12%	68 040	1750	119 070 000 Kč
9%	51 030	2500	127 575 000 Kč
Celková útrata:			565 582 500 Kč
Počet nakupujících :			567 000
Průměrná útrata:			998 Kč

4.5.2. Vztahy se zákazníky

Vzhledem k obrovské konkurenci na trhu, kdy se firmy doslova přetahují o každého jednotlivého zákazníka, je nutné udržovat velmi dobré vztahy se zákazníky. Znamená to v první řadě vycházení zákazníkům vstříc za každé situací, pokud je to alespoň trochu možné. V praxi půjde nejčastěji o dotazy od těchto zákazníků ohledně dávkování produktů, jejich složení a stravy obecně. Díky komunikačnímu oknu umístěnému přímo na webu, se zákazník bude moci ptát „živě“ na cokoliv co ho bude zajímat. Díky mobilní aplikaci, kterou budou mít správci obchodu nainstalovanou ve svých telefonech, nebude problém vždy během několika minut, maximálně hodiny odpovědět. Stejná situace nastane v rámci sociální sítě Facebook. I zde budou moci provozovatelé odpovídat kdykoliv a odkudkoliv.

Pro zlepšování vztahu se zákazníky je také velmi důležitá zpětná vazba. Ta bude realizována jednoduchým dotazníkem, který zákazník obdrží na email po obdržení zásilky. Data z těchto dotazníků budou pravidelně vyhodnocována a jejich výsledky budou sloužit jako podklady pro další zlepšování firemních procesů.

4.5.3. Marketingový mix 4P

Marketingový mix je v případě tohoto projektu nejlepším nástrojem, který lze v případě řešení marketingové strategie použít. Spojení 4 základních marketingových nástrojů pomůže podniku k dosažení stanovených cílů.

Produkt

Na začátek je potřeba si uvědomit, že díky k povaze produktů se ve většině obchodů vyskytují stejné produkty od stejných dodavatelů, jelikož většina z nich má **pouze jednoho dovozce s výhradním zastoupením pro ČR**. Díky tomu nelze pochybovat ze strany zákazníka o kvalitě a klíčovým faktorem se tedy stávají kromě ceny doplňkové služby a přidaná hodnota. Vzhledem k navázanému partnerství s distributory 8 největších značek doplňků stravy prodávaných v ČR se jedná o rozsáhlý sortiment. Největší značky z hlediska počtu produktů jsou **AMIX, WEIDER a AMINOSTAR**. Pro alespoň základní přehled v oblasti doplňků stravy je nutné

specifikovat jednotlivé druhy těchto výrobků, zejména pak ty nejprodávanější, jak nám ukazuje graf č. 9 v kapitole 3.3.2.

Proteiny

Na základě primárního výzkumu a obecného povědomí jsou proteiny **nejpoužívanějších typem suplementů**. Jejich hlavním cílem je zásobování těla jejich hlavní stavební složkou – bílkovinami. Ty pomáhají regenerovat svalovou tkáň poškozenou tréninkem. Z aminokyselin, které jsou v proteinech obsaženy, tělo dále dostává hormony a enzymy podporující tělesný rozvoj. Nejedná se o žádný syntetický materiál, vyrábí se ze sušeného hovězího masa. Díky přípravě, která spočívá pouze v zamíchání prášku v mléce nebo vodě, je používán v případě, že člověk nemá čas na časově náročnější přípravu jídla.

Na základě našeho výzkumu bylo zjištěno, že **přes 80% všech zákazníků nakupuje právě proteiny**, bude třeba věnovat zvláštní pozornost jejich cenové politice, celkové propagaci a nejprodávanějším produktům. Průměrná cena proteinu se pohybuje mezi 500 až 800 Kč za 1 kg. Takové množství při optimálním dávkování vydrží uživateli zhruba na 40 dní. Nejčastější prodávané množství se pohybuje od 500 g balení až po 3 kg balení. Ukázku některých z nejprodávanějších proteinů můžeme vidět na obrázku 19. – Jedná se o proteiny značek Reflex, Amix a Weider (zleva).



Obrázek 18: Ukázky proteinů (Zdroj: Vlastní zpracování, Reflexnutrition.cz, Amix-nutrition.cz, Weider.cz)

BCAA (Aminokyseliny)

Pojmem BCAA se označuje směs 3 aminokyselin – Leucinu, Isoleucinu a Valinu. Jedná se o nejpoužívanější typ aminokyselin. Jejich hlavním účelem je ochrana vlastních bílkovin organismu. Mohou také sloužit jako zdroj energie, jelikož se velice rychle vstřebávají do organismu a i tímto způsobem mohou ochraňovat svalová vlákna. Kromě tohoto využití se také používají v klinické medicíně k léčbě jater, ledvin, sklerózy nebo dokonce i Parkinsonově nemoci. Stejně jako proteiny se tyto látky běžně nacházejí v těle, používáním doplňku pouze zvyšujeme hladinu. K prodeji jsou distribuovány ve formě tablet, želatinových kapslí, tekutiny nebo v sytké formě. Balení o váze 500g lze na internetu pořídit zhruba za 400 až 700kč. Toto množství při doporučeném dávkování vystačí zhruba na 2 měsíce.

Kreatin

Jedná se o účinný doplněk, který pomáhá zvýšit fyzický výkon, sílu a výrazně zvýšit růst svalové hmoty. Jde především o krátkodobé a intenzivní zatížení, což potvrzuje řada výzkumů. Stejně jako u předchozích, i zde se jedná o látku běžně se vyskytující v lidském těle, které ho může dostávat například z masa a ryb. Přestože se jedná o oblíbený doplněk stravy, vzhledem k cenové hladině, která se pohybuje mezi 300 až 500kč za kg nejde z hlediska zisku o produkt na předních pozicích. 1kg totiž při doporučeném dávkování vydrží uživateli zhruba 3 měsíce.

Gainer

Tento typ suplementů byl dříve velice populární. V jeho složení jsou obsaženy největším podílem sacharidy a dále bílkoviny a tuky. Je používán zejména pro dosažení požadované tělesné váhy a lze jím nahradit 1 větší jídlo denně. Jde o vysokoenergetický doplněk, který je z tohoto důvodu hojně využíván sportovci. Zlepšuje zároveň regeneraci po tréninku a ochraňuje svalovou hmotu v důsledku vysoké zátěže. Za 800 až 1000kč lze koupit balení o hmotnosti 3 kg. Toto množství při doporučeném dávkování vydrží zákazníkovi na měsíc. Vzhledem k tomu, že se jedná o relativně drahý suplement, jehož složení lze nahradit i klasickými potravinami jako rýží nebo bramborami, jeho popularita stále klesá.

Ostatní typy suplementů

Mezi další používané typy doplňku se řadí například Glutamin (typ aminokyseliny), který doplňuje energetické zásoby a podporuje růst svalových vláken. Dále jsou hojně používané nejrůznější komplexní vitamíny, kloubní výživy, anabolizéry a spousta dalších specifických doplňků. Ty bude obchod také nabízet, nicméně nejvíce se bude soustředit na pro trh nejvýznamnější typy suplementů.

Závěrem lze říci, že přestože prodej všech typů zboží je pro obchod důležitý, **primárním zdrojem příjmů** budou prodeje **proteinů, BCAA a kreatinu**. Kromě samotných doplňků nabízí většina značek i drobné sportovní příslušenství jako trička, sportovní tašky a šejkry na přípravu svých produktů. Dodavatelská značka Ariana se specializuje na prodej sportovních pomůcek jako jsou rukavice, opasky, bandáže, gymnastické míče a spoustu další pomůcek. Zmíněné produkty bude obchod také nabízet, předpokládá se však, že tyto položky budou tvořit pouze okrajovou složku celkového obrátu. Vzhledem k povaze produktů, které jsou již hotové, opatřené etiketami a propagovány i samotnými dodavateli, tyto činnosti nebude muset naše firma provádět.

V rámci článků a hodnocení lze jednotlivé značky a konkrétní produkty hodnotit a nabízet zákazníkům osobní zkušenost a tím tak ovlivnit jeho úsudek. Dále je zapotřebí v případě objednávek od dodavatele a zejména u zboží na skladu kontrolovat datum expirace produktů, aby za žádných okolností nedocházelo k prodeji zboží po tomto datu, nebo zboží k tomuto datu se blížíciho. Jediný faktor, který si zákazník v informacích o produktu nezjistí, je vlastní chuť. V rámci testování nejprodávanějších produktů lze tento poznatek komentovat, nicméně se jedná o subjektivní názor. Proto je vhodné využívat možností vzorků, které dodavatel nabízí.

Cena

Při stanovování cenové politiky podnik nejvíce ovlivňuje fakt, že nevyrábí vlastní produkt ale je **závislí na svých dodavatelích**. To znamená, že většinu ceny určuje samotný dodavatel a k této ceně je podnikem pouze připočítána marže. Díky konkurenčnímu tlaku je třeba ceny držet na konkurenceschopné úrovni. Internetové srovnávače jsou nám schopny pro většinu produktů rychle zjistit ceny v konkurenčních

obchodech. Významný dopad zde může mít i rozdíl několika korun, neboť bylo zjištěno, že velká část uživatelů internetových srovnávačů nejdříve řadí produkty podle ceny. Čím levnější náš produkt bude, tím více návštěvníků si všimne naší nabídky a zvyšuje se tak pravděpodobnost, že nakoupí právě u nás. Je tedy důležité konkurenční ceny na srovnávacích sledovat a upravovat tak i vlastní ceny, někdy i na úkor zisku. Jediné co je třeba u stanovení cen kontrolovat je, zda nedochází k **podceňování**. Každý výrobce poskytuje odběrateli velkoobchodní ceník, kde kromě nákupních cen a akcí nalezneme informaci o minimální prezentované ceně. Jde o nejnižší možnou cenu, která může být zobrazena veřejně na internetu. Pokud má obchod registrační systém a zákazník se může přihlásit na svůj účet, zde mohou být ceny už jakékoliv, nejsou vidět veřejně, a tudíž nedochází ke snižování hodnoty značky. Zde je tedy možné nabízet různé slevové balíčky, případně slevy za větší objednané množství. Tyto akce mohou být opatrně zveřejňovány, avšak pouze pomocí emailu a SMS zpráv kvůli výše zmíněnému sledování cen dodavatelem.

Pro zákazníka je kromě ceny produktu také důležitý faktor ceny dopravy. Většina konkurence je s tímto faktem srozuměna a nezřídka tak dochází k situacím, kdy produkt s úzkým rozmezím cen ze srovnávače firma nabízí nejlevněji, ale během objednávání zákazník zjistí, že cena dopravy je dvojnásobná. Srovnávače sice zobrazují vedle ceny produktu i cenu dopravy, ale tyto hodnoty často neodpovídají skutečnosti. Takto se vznikající podnik chovat samozřejmě nemůže, protože by brzy přišel o potenciální klientelu. Nastavení cen dopravy musí odpovídat zobrazení na srovnávači a stejně tak je potřeba zvolit částku objednávky, od které bude nabízena **doprava zdarma**. Tato cena byla na základě marží nastavena na **2 500,- Kč**.

Podívejme se nyní na průměrné marže u jednotlivých značek nabízených produktů. V tabulce č. 16 můžeme vidět tyto hodnoty.

Tabulka 16: Průměrné marže (Zdroj: Vlastní zpracování)

VÝROBCE	PRŮMĚRNÁ MARŽE
AMIX	202,00 Kč
MAXXWIN	186,00 Kč
REFLEX/GRENADE	283,00 Kč
XXTREME	438,00 Kč
WEIDER	195,00 Kč
SCITEC	105,00 Kč
ARIANA	254,00 Kč
AMINOSTAR	156,00 Kč

Hlavním cílem podnikání je dosažení zisku, ten firmě zajistí další možnosti propagace, zdokonalování funkčnosti a vzhledu webu a možnosti dalších služeb pro zákazníky. Kromě nejpopulárnějších produktů bude firma vyvíjet snahu o přednostní zobrazování a propagování produktů značek XXXTREME, REFLEX/GREANADE a ARIANA, na kterých má největší marži.

Posledním faktorem ovlivňujícím koncovou cenu je způsob platby. V dnešní době je stále nejpopulárnější platba na dobírku. U velkých a známých obchodů se zvedá procento zákazníků platících kartou přes internet, nebo převodem. U nového obchodu se však počítá s tím, že drtivá většina plateb bude hrazena dobírkou. S tímto způsobem platby vznikají dodatečné náklady, se kterými je potřeba počítat. Dopravce PPL, kterého bude firma používat, si účtuje 24,- Kč při platbě na dobírku.

Další náklady zvyšující cenu nakupovaného zboží jsou spojeny s dopravným mezi dodavatelem a prodejcem. Každý dodavatel má specifické ceny dopravy a zároveň různé cenové úrovně, od kterých si dopravu neúčtuje. Tyto podmínky jsou specifikovány v kapitole 4.6.5.

Propagace

Snad nejdůležitější částí návrhu obchodu je propagace. Pomocí ní by obchod měl získávat vysokou návštěvnost, která bude přinášet webu objednávky. Pro začátek je důležitý celkový vzhled a přehlednost webu. Tato část je blíže popsána v kapitole 4.4. Veškerá internetová propagace mimo vlastní web, zahrnuje následující oblasti:

- *Email marketing*
- *Zavedení webu do vyhledávačů, katalogů a srovnávačů*
- *Bannerová reklama*
- *Sociální sítě*
- *Reklama na specializovaných webech*
- *Spolupráce s dalšími weby*
- *PPC reklama*
- *SEO optimalizace*

Email marketing

Jelikož se bude obchod snažit využívat co největšího množství marketingových nástrojů, aby oslovil co největší množství potenciálních zákazníků. Pro zasílání pravidelných grafických emailů (newsletterů) bude zapotřebí vyřešit dva základní body. Jedná se o grafickou stránku těchto newsletterů a způsob, jakým budou hromadně zasílány. Zároveň je zapotřebí zajistit databázi emailů, na které budou emaily rozesílány. Grafická stránka emailů bude obstarána jedním z provozovatelů, který má v grafickém vývoji několikaletou praxi. Emaily tak dostanou přitažlivou podobu a měly by přilákat potenciální zákazníky přímo na stránky obchodu.

Pokud jde o způsob hromadného zasílání emailů, existuje několik použitelných variant. Jak již bylo řečeno v kapitole 4.4.1., pronajímatel eshopového řešení nabízí rozšíření základních služeb – tzv. Prémium účet. V rámci tohoto účtu lze využít funkci hromadného zasílání emailů na registrované adresy. V počáteční fázi tuto variantu však využívat nebudeme a je tedy zapotřebí využít pro toto hromadné zasílání služeb třetí strany. Pro tento účel byla zvolena služba SMART EMAILING. Díky emailovým adresám získaným v předchozím podnikání má firma základní databázi, která se bude rozšiřovat každou další registrací na webu. Velikost této databáze přímo ovlivní poplatky, které budeme nuceni hradit. Výchozí databáze obsahuje zhruba **1 500 kontaktů** a díky propagaci a registracím je očekávaný **nárůst na 3 000 emailových adres** během prvního roku. Díky kalkulačce na webu smartemailing.cz byla spočítána částka **1 028,- Kč měsíčně** včetně DPH. Při roční platbě by pak částka byla snížena na **857,- Kč měsíčně** včetně DPH.

Registrace do vyhledávačů, katalogů, srovnávačů a zpětné odkazy

Internetové katalogy jsou firmy, na kterých nalezneme systematicky roztríděné weby podle tématu, kterému se věnují nebo poloze podnikání. Typickým příkladem je například stránka firmy.cz vycházející z vyhledávače Seznam. Na tomto a dalších webech je registrace většinou zdarma, proto firma nebude váhat a provede registraci ve všech navštěvovaných katalozích. Placená varianta zajišťuje zobrazení firmy na předních pozicích. **Tuto variantu prozatím firma nebude využívat.**

Dalším krokem jsou indexéry. Jedná se o weby, které vyhledávají na internetu tzv. fulltextovým vyhledáváním. Zásadní je zde vhodný výběr klíčových slov. Na rozdíl

od katalogů zde má zobrazení na předních pozicích podstatný smysl. V rámci webu Firmy.cz (část webu Seznam.cz) lze využít službu Seznam naplno- Základní propagace zde bude firmu stát **363,- Kč měsíčně**.

V případě využití zpětných odkazů byl použit následující postup. Z webu Webtrh.cz, který se zabývá internetovým podnikáním, byl získán seznam možných webů použitelných pro bannerovou reklamu. Na základě Sranku (systém ohodnocení návštěvnosti webové stránky) a vizuální kontroly webů budou vybrány ty, na kterých bude prokázána poskytovatelem reklamy nejvyšší návštěvnost, a budou tématicky nejbližší trhu sportovních doplňků. Tento seznam včetně cen je přiložen jako příloha č. 5. Podobným způsobem funguje i sdílení bannerů mezi přátelými weby s tím rozdílem, že weby si pouze vzájemně vymění bannery a neplatí si pronájem místa. V případě využití kompletního výčtu webů dostupných pro zpětné odkazy bude firma hradit **1 225,- Kč měsíčně**.

Bannerová reklama

Principem tohoto typu reklamy je, že weby s vysokou návštěvností pronajímají místo na svých stránkách, kam si po domluvě firma umístí svůj grafický nebo textový prvek. Ten zobrazuje konkrétní akční nabídku zboží, nebo pouze odkazuje na webovou stránku. Přínosné pro obchod se sportovní výživou je samozřejmě umístit na tématicky stejných nebo alespoň podobných webech, aby byla reklama cílená. Budeme tedy vybírat z magazínů o cvičení, zdravém životním stylu a samozřejmě sportovních webů. Tato reklama, pokud bude dobře cílená, nám může přinést nezanedbatelné množství nových návštěvníků – potenciálních zákazníků. Pomocí kontaktu na webu webtrh.cz bude zajištěna spolupráce s magazínem Xfit.cz. Tento web vykazuje zhruba 6 000 unikátních návštěvníků měsíčně. Cena banneru na tomto webu je **250kč měsíčně** včetně DPH. Grafická stránka banneru bude opět vyřešena svépomocí. V rámci neustálého oslovování nových zákazníků budou dále kontaktovány další weby pro zjištění možné spolupráce skrze bannerovou reklamu.

Sociální sítě

V posledních letech dosáhli sociální sítě (zejména Facebook) neuvěřitelné popularity a naučila se je využívat velká část obyvatelstva. Každá firma, uskupení,

sportovní tým nebo jen sdružení lidí se stejným zájmem zde má svoji stránku. Proto by i naše firma měla svoji stránku mít a pravidelným přidáváním tematických příspěvků rozšiřovat základnu svých fanoušků. V případě že stránka tímto způsobem získá větší množství příznivců lze zde praktikovat reklamu zadarmo právě přidáváním příspěvků ohledně novinek, slevových akcí, výprodejů atd. Další možnost je placená reklama. U té se dá nastavit přesné cílení na základě pohlaví, věku a okruhu zájmu. Vytvořený příspěvek se tak zobrazuje nejen uživatelům, kteří mají stránku přidanou k oblíbeným, ale všem uživatelům odpovídajícím zacílení.

Existují opět specializované firmy pro vytvoření grafiky firemní stránky, v této fázi si ale vystačíme s jednodušší variantou, kterou si vytvoříme sami. Facebook také nabízí možnost provozovat eshop přímo na firemní stránce, tomuto řešení se ale v blízké budoucnosti věnovat nebudeme, protože zatím toto řešení není příliš rozšířené a lidé se jej ještě nenaucili používat.

PPC reklama

Další možnost reklamy. V tomto případě platíme za každé kliknutí na odkaz našeho webu. Tyto odkazy se zobrazují například na Seznamu, Googlu a dalších webech. Vybereme slova, u kterých se má náš odkaz zobrazovat. Poté platíme za počet kliků v závislosti na popularitě vybraného slova. Tuto reklamu budeme chtít později využívat, nicméně aby byla účinná, bude zapotřebí relativně vysokých investic (díky volbě často používaných slov pro časté zobrazování a důsledku v podobě velkého počtu kliknutí).

SEO optimalizace

Jak již bylo zmíněno v kapitole 4.4.1., Základní optimalizaci zajišťuje poskytovatel eshopu. Pokud jde o rozšíření této optimalizace, byla oslovena specializovaná firma pro nastínění cen a získání tak alespoň základního přehledu. Firma Kelio poskytla ceník pro nejvyhledávanější slova v rámci trhu se suplementy s různými možnostmi v závislosti na tom, jak vysoko by se reklama zobrazovala. Tento dokument je přiložen jako příloha č. 6. Vzhledem k relativně vysokým nákladům na příbuzná vyhledávaná slova nebude tento nástroj zviditelnění v počáteční fázi chodu obchodu

využitý a budeme si muset vystačit se základní SEO optimalizací v rámci služeb pronajímatele eshopu.

Propagace mimo internet

Kromě internetové propagace bude firma propagována i v posilovnách, školách a dalších veřejných místech. K tomuto účelu byl vytvořen plakát ve třech variantách. Dvě z těchto variant obsahují unikátní kódy na slevy 5 a 10 procent na objednávku a lze je jednorázově použít při nákupu. Tyto plakáty jsou ve formátu A6 a budou umístěny do posiloven Incore fitness, Factory fitness a dalších. Třetí plakát bude ve formátu A3 umístěn do škol a na veřejné plochy. Všechny plakáty jsou součástí přílohy č. 7. Celkem bude umístěno v **10 posilovnách po 30ks** slevových plakátů ve formátu **A6** a dalších **100 plakátů** ve formátu **A3** na veřejných plochách **měsíčně**. 1 tisk plakátu ve formátu **A6** barevně na lesklý papír bude stát **1,26,- Kč** a stejný plakát ve formátu **A3** bude stát **7,34,- Kč**. Celková cena plakátů je tedy $300 \cdot 1,26 + 100 \cdot 7,34 = 1\,112,- \text{ Kč}$.

5.3.4 Shrnutí marketingového plánu

V rámci marketingového plánu by měla být realizována série kroků, které by měly zajistit vysokou návštěvnost webu, rostoucí povědomí o obchodě jako takovém a vzbudit pozornost u potenciálních zákazníků. Pro shrnutí jsou uvedeny nejdůležitější kroky:

- *cílení na zájmové skupiny na sociálních sítích a diskuzních fórech,*
- *cílení na posilovny a sportovní kluby letákovou kampaní,*
- *upevňování vztahů se zákazníky vycházením vstříc a rychlými reakcemi na dotazy,*
- *poskytování bohatého informačního servisu na webu a sociální síti,*

V rámci marketingového mixu bude kladen důraz na následující body:

- *na nízké ceny nejprodávanějších typů doplňků (proteiny a BCAA),*
- *upravování cen podle aktuální situace na srovnávacích,*
- *kontrola nepodceňování produktů,*
- *zviditelňování nejvíce rentabilních značek XXXTREME a REFLEX/GRENADE,*

Propagace obchodu pak bude probíhat na internetu i mimo něj.

Všechny tyto činnosti by měli přispět k pravidelné vysoké návštěvnosti webu a z ní pramenícímu pravidelnému vysokému měsíčnímu obratu. Pro shrnutí marketingového plánu je uvedena tabulka č. 20. V této tabulce jsou sumarizovány typy prodáváného zboží, hlavní a vedlejší cíle a cílová skupina, na kterou budeme cílit. Dále zde nalezneme kompletní výčet použitých marketingových nástrojů, které budou použity za účelem dosažení stanovených cílů a finanční rozpočet na tyto nástroje. V závěru tabulky jsou uvedeny nástroje pro sledování výkonnosti těchto nástrojů.

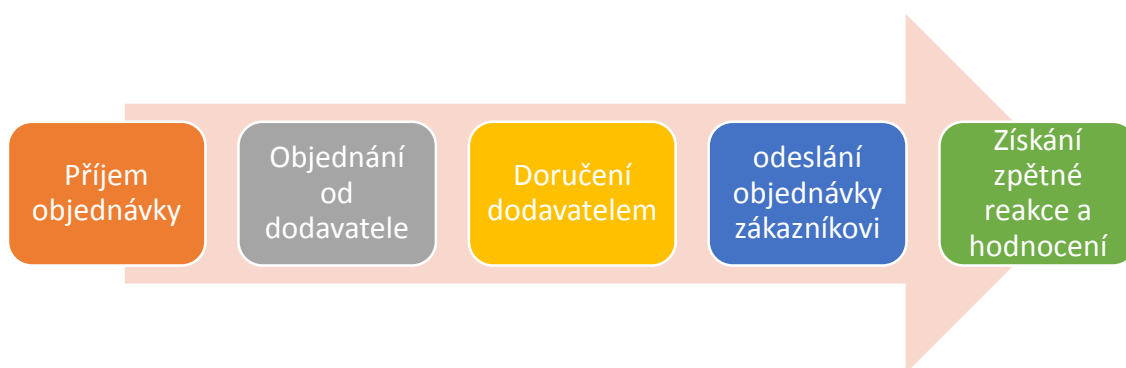
Obrázek 19: Shrnutí marketingového plánu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Shrnutí marketingového plánu													
<i>Produkty a služby:</i>	Doplňky stravy a sportovní pomůcky. V rámci doplňků stravy zejména proteiny, aminokyseliny, kreatin, gainery a vitamíny. Široký informační servis a poradenství												
<i>Hlavní cíl:</i>	Stabilní zákaznická základna včetně 2 sportovních institucí produkující čistý měsíční příjem 30 000 Kč												
<i>Další cíle:</i>	Zajistit stabilní návštěvnost webu 2 000 unikátních návštěvníků měsíčně Nepřetržitá bannerová reklama a zajištění zpětných odkazů Příspěvky na sociálních sítích alespoň 3x denně Vznik internetového magazínu sledovaného širokou veřejností												
<i>Cílová skupina:</i>	Muži a ženy (studenti i pracující) navštěvující posilovny, kteří mají pravidelný přístup k internetu (ať už na počítači nebo mobilním zařízení) a využívají doplňky stravy												
<i>Strategie dosažení cílů:</i>	<p>Pravidelná internetová propagace, viditelnost na internetu</p> <ul style="list-style-type: none"> - denní aktivita na sociální síti - pravidelné týdenní akční nabídky formou emailových newsletterů - registrace na nejpoužívanějších internetových vyhledávačích - bannerová reklama a pravidelné články na tématicky příbuzných webech - využití PPC reklamy na Seznam.cz a Google.com - půlroční SEO optimalizace <p>Mimointernetová propagace a budování jména obchodu</p> <ul style="list-style-type: none"> - reklama v rámci posiloven a škol za pomoci plakátů - vlastní propagace, tisk vizitek, nabídka konzultací - potisk používaných vozidel firemním logem, poptávka po umístění reklam na vozech <p>Oslovování sportovních institucí</p> <ul style="list-style-type: none"> - Propagace v rámci fitnesscenter - Oslovování sportovních klubů s výhodnými nabídkami - Účast na sportovních akcích, rozdávání vzorků, vizitek a prodej zboží za zvýhodněné ceny 												
<i>Celkový rozpočet na propagaci (měsíčně):</i>	<table> <tr> <td>Email marketing</td><td>857 Kč</td></tr> <tr> <td>Registrace do vyhledávačů, katalogů, srovnávačů</td><td>363 Kč</td></tr> <tr> <td>Vložení zpětných odkazů na tématické weby</td><td>1 225 Kč</td></tr> <tr> <td>Bannerová reklama</td><td>250 Kč</td></tr> <tr> <td>Reklamní a slevové letáky</td><td>1 112 Kč</td></tr> <tr> <td>Celková suma za měsíční propagaci</td><td>3 807 Kč</td></tr> </table>	Email marketing	857 Kč	Registrace do vyhledávačů, katalogů, srovnávačů	363 Kč	Vložení zpětných odkazů na tématické weby	1 225 Kč	Bannerová reklama	250 Kč	Reklamní a slevové letáky	1 112 Kč	Celková suma za měsíční propagaci	3 807 Kč
Email marketing	857 Kč												
Registrace do vyhledávačů, katalogů, srovnávačů	363 Kč												
Vložení zpětných odkazů na tématické weby	1 225 Kč												
Bannerová reklama	250 Kč												
Reklamní a slevové letáky	1 112 Kč												
Celková suma za měsíční propagaci	3 807 Kč												
<i>Hodnocení výkonu jednotlivých marketingových nástrojů</i>	<p>Sledování návštěvnosti webu a koverzního poměru pomocí google analytics</p> <p>Analýza zpětných vazeb od zákazníka (jak se o obchodu dozvěděl)</p> <p>Podíl jednotlivých marketingových nástrojů na zisku</p> <p>Průběžné sledování cash flow</p>												

4.6. Obchodní plán

4.6.1. Proces obchodování

Provoz celého obchodu je postaven na základních procesech, kterými jsou příjem objednávky, zpracování objednávky, objednání a doručení zboží od dodavatele a následné odeslání zásilky zákazníkovi. V posledním kroku využíváme ještě zákaznickou nákupní reakci k získání zpětné reakce. Na obrázku č. 21 můžeme vidět logické uspořádání základních procesů.



Obrázek 20: Hlavní procesy podniku (Zdroj: Vlastní zpracování)

4.6.2. Nákup zboží

Prostřednictvím eshopu si **zákazník vybere zboží** a jeho množství a položku přidá do košíku. Po výběru zboží, které si chce objednat, postoupí k dalšímu kroku, kde se zaregistruje v případě, že ještě nemá založený účet, nebo přihlásí v případě, že účet již má. Pokud se nechce registrovat, vyplní jméno a kompletní doručovací údaje. Na následující stránce **zvolí způsob dopravy a platby**. V závěru **potvrdí kompletní objednávku** a ta se odešle do systému eshopu. Zároveň obdrží informativní email o přijetí jeho objednávky.

Provozovateli dojde oznámení o objednávce na email a také skrze SMS zprávu. V případě že se jedná o objednávku s **platbou předem na účet**, vyčkává provozovatel na přijetí této platby. Po doručení platby (nebo přijetí objednávky se zvolenou platbou **na dobírku**) je **zjištěno, zda je zboží na skladě** a pokud není, **objedná se u dodavatele**. Pokud se na skladě zboží vyskytuje, dojde k jeho **zabalení a přípravě na odeslání**. Pokud se však zboží na skladě nevyskytuje, musí provozovatel toto zboží

objednat u dodavatele přes jeho webové rozhraní. Po doručení zboží je ponechán původní obal v případě, že se jedná o zboží pouze pro jednoho zákazníka, nebo je zásilka rozdělena do více krabic v případě že jde o zboží pro více zákazníků. Vychystané zásilky jsou poté **opatřeny štítky s vyplněnou adresou zákazníka** a následně **vyzvednuty přepravcem**. V tuto chvíli je zákazník informován o odeslání zásilky emailem. Každou zásilku je možné skrze webové rozhraní přepravce sledovat. O doručení zásilky je provozovatel informován a zákazníkovi je odeslán dotazník se zpětnou vazbou.

4.6.3. Skladovací prostory

Pro účel skladování nejprodávanějších produktů bude využita garáž, která je umístěna v Brně-Bystřci. Tato garáž má rozměry 4*3*2 metry (Š*H*V) a v současné chvíli je prázdná. Bude třeba ji však vybavit policemi. Po konzultaci s firmou Kwesto, byl vybrán montovaný regál s policemi o rozměrech 1800x900x400mm. Bude zakoupeno celkem 5 kusů v celkové ceně **5 200,- Kč**. Fotografie vybraného regálu je obsažena v příloze č. 8.

4.6.4. Kapitálové potřeby

Kapitálová náročnost při zahájení provozu obchodu bude velmi nízká. Kompletní vytvoření eshopu a s ním spojené grafiky proběhne vlastními silami. Zde je zapotřebí počítat pouze s platbou pronájmu na první měsíc – ta je ve výši **351,- Kč**. Stejně tak skladovací prostory jsou zajištěny zdarma a je potřeba je pouze vybavit jak je popsáno v předchozí kapitole. Potřebná částka činí **5 200,- Kč**. Co se týče zásob, ani zde nebude potřeba žádná počáteční investice. Díky tomu, že u dodavatelů lze nakupovat libovolné množství a není zde stanovena minimální cena objednávky, lze v počátku nakupovat pouze na základě přijatých objednávek. Vzhledem k oblíbenosti plateb na dobírku (bylo zjištěno během analýzy – kapitola 3.1.1.) bude potřeba mít k dispozici menší částku na placení těchto objednávek. Platby na fakturu dodavatel většinou zpřístupňuje až po několikaměsíční spolupráci.

Na tyto počáteční objednávky si vyhradíme **10 000,- Kč**. Poslední položkou jsou náklady na propagaci. Ty jsou podrobně rozepsány v kapitole 5.3.4. a činí **3 807,- Kč**. Celková potřebná částka je tedy **19 358,- Kč**.

4.6.5. Dodavatelé

Firmu bude zásobovat celkem 8 různých dodavatelů. Jejich výběr není nikterak složitý, neboť jak již bylo řečeno dříve, pro většinu významných značek má výhradní zastoupení pro ČR pouze jedna firma. A protože naše firma chce zajistit zákazníkům možnost výběru ze širokého spektra suplementů, potřebuje více dodavatelů. Každý z dodavatelů byl osloven a dotázán o velkoobchodní spolupráci. Kromě 2 značek (Extrifit a Myprotein) nebyl problém spolupráci zahájit. To obsahovalo podepsání smlouvy s každým z 8 dodavatelů a stanovení podmínek spolupráce.

Na zástupce každé značky byl kromě emailové adresy obdržen také mobilní telefon a v případě jakýchkoliv dotazů nebo problémů se může firma na tyto osoby obrátit. Na emailovou adresu firmy budou také dle dohody zasílány veškeré informace o nových produktech, změnách cen a akčních nabídkách na dané období (většinou se jedná o cenově zvýhodněné produkty pro daný měsíc).

Každý dodavatel má specifické podmínky dodání a případných množstevních slev. Tyto informace jsou shrnuty v tabulce č. 17. Výrobce Reflex/Grenade má jako jediný sklad v Brně a je tedy možné osobním odběrem snížit cenu za dopravu.

Tabulka 17: Ceny dopravy od dodavatele (Zdroj: Vlastní zpracování)

VÝROBCE	CENA DOPRAVY	DOPRAVA ZDARMA OD	MNOŽSTEVNÍ SLEVY
AMIX	120 Kč	2 000 Kč	nad 10 000kč -5%
MAXXWIN	100 Kč	1 500 Kč	-
REFLEX/GRENADE	99 Kč	3 500 Kč	-
XXTREME	119 Kč	3 000 Kč	-
WEIDER	120 Kč	5 000 Kč	nad 25 000kč -6%
SCITEC	100 Kč	2 000 Kč	nad 5000kč 2%, nad 10 000kč 3%
ARIANA	35 Kč	1 500 Kč	-
AMINOSTAR	120 Kč	2 000 Kč	-

4.6.6. Obchodní podmínky

Úvod

Tyto Obchodní podmínky jsou ustanoveny pro uskutečnění nákupu mezi provozovatelem internetového obchodu XXX.cz (dále jen prodejce) a zákazníkem (dále jen kupující).

Objednávka

Objednávku je možné učinit on-line košíkovým systémem nebo po předchozí domluvě s prodejcem přes e-mail. Platné ceny jsou pouze ty, které se uvádějí u daného zboží. Nelze zakoupit zboží, které nemá aktuální cenu nebo je po uplynutí slevového období dané prodejcem. Takové zboží nebude uznáno a musí dojít k úpravě objednávky nebo jejímu zrušení. Prodejce kontaktuje kupujícího, aby mu daný problém sdělil a došlo k domluvě. Pokud nedojde k domluvě, vyhrazuje si prodejce tyto objednávky zrušit zpravidla do 24 hodin od přijetí původní objednávky. Chyby v textu nebo cenách jsou vyhrazeny, při nesouladu ceny nebude objednávka akceptována. Jakákoliv forma objednávky (telefonicky, mailem, e-shopem) je závazná okamžikem přijetí prodejcem.

Zboží je doručováno prostřednictvím přepravní společnosti PPL jako balík na dobírku či převodem na účet **2000494580/2010**.

Objednáním zboží kupující akceptuje tyto Obchodní podmínky a reklamační řád vystavený prodejcem. Kupující je povinen poskytnout prodávajícímu údaje potřebné k úspěšnému splnění objednávky.

Kupní smlouva vstupuje v platnost až po zaplacení a převzetí zboží kupujícím. Objednané zboží se stává majetkem kupujícího až po zaplacení a převzetí zboží. Objednáním zboží kupující dává souhlas prodávajícímu k používání osobních údajů k interním potřebám prodávajícího. Dopravní náklady pro doručení zboží a náklady spojené s balením zboží pro přepravu hradí kupující dle ceníku uvedeného prodávajícím. V současné době je zboží určeno pro zasílání po ČR. V tabulce č. 18 jsou rozepsány jednotlivé možnosti kombinací dopravy a platby a jejich ceny.

Tabulka 18: Ceny dopravy a platby (Zdroj: Vlastní zpracování)

Způsob dopravy	Způsob platby	Cena
Úložanka	Dobírka	55kč
Úložanka	Platba převodem/kartou	45kč
PPL	Dobírka	79kč
PPL	Platba převodem/kartou	119kč

Pokud nebudou peníze připsány na účet do 48 hodin od podání objednávky (pracovní dny), tak obdržíte e-mail s dotazem o platnosti objednávky. Pokud neobdržíme odpověď do 24 hodin tak se objednávka stornuje.

Při provádění objednávky musíte zaškrtnout políčko, zda souhlasíte se zpracováním informací o objednávce.

4.6.7. Zajišťování zásob a logistika

Zásoby jsou zajišťovány na základě zjištění nejprodávanějších výrobků. U těch je pak spočítána měsíční spotřeba a jsou nakoupeny na sklad jako zásoba na 2 až 3 měsíce. Dodavatel doručí toto zboží, které je poté naskladněno a zapsáno. Vzhledem k požadovaným funkcím skladového systému bude použita součást Microsoft Office – Excel.

V počátcích podnikání byla vyzkoušena **Česká pošta** jako dopravce, později se však ukázalo, že to nebyla nejlepší volba. Ceny byly dosti vysoké a bylo zapotřebí docházet s balíky přímo na poštu. Naproti tomu spolupráce s dopravce **PPL** byla podstatně výhodnější. Ceny byly nižší a díky službám pro firemní zákazníky dopravce vyzvedává zásilky na zvoleném místě. Pro tuto službu je zapotřebí vyplnit štítky obdržené přímo od PPL (jejich varianty můžeme vidět v příloze č. 9) a dále dokument nazvaný seznam dobírkových balíků (příloha č. 11). Proces doručení lze díky číslům zásilek kontrolovat na internetovém portálu PPL. Tento web lze zároveň využít pro objednání přepravy a stažení měsíčně vydávaných faktur v elektronické podobě. Příklad této faktury je uveden jako příloha č. 10.

Co se týče obalového materiálu, dodavatelé zasílají většinou zásilky v krabicích, které se dají dále použít. Pokud je v jedné zásilce větší množství produktů, dodavatel přibaluje i další krabice. Není tedy zapotřebí tento obalový materiál zajišťovat samostatně. Jedinou potřebnou položkou je lepicí páska, kterou si necháme pro celkový vzhled balíku potisknout firemním logem a jménem. Pro výhodný nákup těchto potisknutých pásek jí zakoupíme celkem **36 kusů** s cenou **59,80,- Kč za kus**. Celková cena tedy bude **2 152,80,- Kč**.

4.6.8. Shrnutí obchodního plánu

V rámci obchodního byl popsán **kompletní proces objednávky** od jejího přijetí od zákazníka až po konečné doručení. Dále byly popsány procesy v pozadí nutné pro vyřízení této objednávky. U té je nejdříve potřeba zjistit, zda je zboží skladem, nebo je nutné jej objednat od dodavatele. V dalším kroku byly popsány **logistické operace** od **přijetí zásilky**, přes její **uskladnění** až po **odeslání zákazníkovi** přes sjednaného přepravce.

Důležitým aspektem fungování obchodu je **spolupráce s dodavateli**. Každý jednotlivý dodavatel má své vlastní specifické podmínky ohledně množstevních slev a cen poštovného pro určité objemy objednávek. Tyto podmínky byly podrobně rozepsány a lze tak dopředu pomocí získaných ceníků a hodnoty objednávky určit celkovou cenu.

V rámci **obchodních podmínek**, které musí být umístěny na stránkách každého internetového obchodu, byly uvedeny **povinnosti prodejce i kupujícího** a také byly stanoveny **ceny dopravy** při různých způsobech platby.

V průběhu návrhu celého obchodního plánu byly uváděny konkrétní **částky kapitálových potřeb**, a **pomocných obalových pomůcek**, které jsou shrnuty v tabulce č. 19.

Tabulka 19: Shrnutí finanční stránky obchodního plánu v Kč (Zdroj: Vlastní zpracování)

Shrnutí finanční stránky obchodního plánu	
Kapitálové potřeby	
Aktivace eshopu a pronájem na první měsíc	351,00 Kč
Regály do skladovacích prostorů	5 200,00 Kč
Finanční rezerva pro počáteční objednávky	10 000,00 Kč
Náklady na propagaci	3 807,00 Kč
Pomocné obalové pomůcky	
Lepicí páska s potiskem (36 kusů)	2 152,80 Kč
Celková částka	21 510,80 Kč

4.7. Finanční plán

4.7.1. Zřizovací výdaje

Díky zvolené právní formě (OSVČ) a způsobu realizace internetového obchodu nebude zahájení činnosti jak po stránce finanční, tak po stránce administrativní příliš náročné. Jediným zahajovacím výdajem tak bude zřízení živnostenského oprávnění. Za toto oprávnění zaplatí firma správní poplatek **1 000,- Kč**.

4.7.2. Zahajovací výdaje

Většina zahajovacích výdajů se týká marketingové složky podnikání. V tomto výčtu je tisk slevových a propagačních letáků a dále registrace do vyhledávačů a katalogů. Také zde nalezneme výdaje za aktivaci (a současnou první platbu) internetového obchodu a registraci příslušné domény. Další položkou jsou potisknuté lepicí pásy pro vylepšení vzhledu odesílaných balíků. Poslední a největší položkou bude počáteční rezerva pro prvotní objednávky. Oceněný výčet těchto položek můžeme vidět v tabulce č. 20. Celkové zahajovací výdaje činí 9 361,- Kč.

Tabulka 20: Zahajovací výdaje v Kč (Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Množství	cena za kus	celková cena
Registrace domény	1	182,00 Kč	182,00 Kč
Pronájem eshopu (aktivační platba)	1	351,00 Kč	351,00 Kč
Regál do skladu	5	1 040,00 Kč	5 200,00 Kč
Tisk slevových plakátů (A6)	300	1,26 Kč	378,00 Kč
Tisk propagačních plakátů (A3)	100	7,34 Kč	734,00 Kč
Registrace do vyhledávačů a katalogů	1	363,00 Kč	363,00 Kč
Lepicí páska s potiskem	36	59,80 Kč	2 152,80 Kč
Finanční rezerva pro první objednávky	1	10 000,00 Kč	10 000,00 Kč
Celková cena			19 361 Kč

4.7.3. Zahajovací rozvaha

Pro začátek podnikání bude vložen vklad ve výši 25 000 Kč každým společníkem, celkem tedy **50 000,- Kč**. S největší pravděpodobností se neplánují žádné úvěry ani jiné externí zdroje. Lze předpokládat, že vlivem zřizovacích a zahajovacích výdajů bude firma první měsíce ve ztrátě. Dále lze předpokládat, že s přibývajícím množstvím

zákazníků se budou zvyšovat i pravidelné náklady. Rozvaha v tabulce č. 21 je uvedena k 1. září 2016.

Tabulka 21: Zahajovací rozvaha k 1.9.2016 v Kč (Zdroj: Vlastní zpracování)

Zahajovací rozvaha k 1.9.2016 (v Kč)			
AKTIVA		PASIVA	
Stroje a zařízení	5 200,00	Základní kapitál	50 000,00
Oběžný Majetek	2 152,80		
Pokladna	14 158,00		
Bankovní účet	28 489,20		
Celkem aktiva	50 000,00	Celkem Pasiva	50 000,00

4.7.4. Odhad příjmů

Pro výpočet odhadu příjmů použijeme hodnoty získané během primárního výzkumu. Ten ukázal, že **průměrná cena objednávky je 998,- Kč**. Dále byl vytvořen odhad na počet zákazníků. Pro **první plánovaný měsíc** provozu je odhadováno **5 objednávek**, pro druhý měsíc 10 objednávek, každý následující měsíc vlivem marketingu pak nárůst o 3 objednávky měsíčně a od dubna 2017 stabilní počet 30 objednávek za měsíc. Tímto odhadem získáme **celkem 278 objednávek** v prvním roce. V tabulce č. 22 tak můžeme vidět odhad příjmů z celkových tržeb za jednotlivé měsíce. **Marže** na produktech se pohybuje **mezi 15 % - 30%**. S přihlédnutím k nákladům za dopravu od dodavatele byla stanovena **průměrná marže 20%**.

Tabulka 22: Odhad příjmů v prvním roce podnikání v Kč (Zdroj: Vlastní zpracování)

měsíc/rok	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Leden	Únor
Obrat	4 990	9 980	14 970	19 960	22 954	25 948
Příjem	998	1 996	2 994	3 992	4 591	5 190
Celkem	998	2 994	5 988	9 980	14 571	19 760
měsíc/rok	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen
Obrat	28 942	29 940	29 940	29 940	29 940	29 940
Příjem	5 788	5 988	5 988	5 988	5 988	5 988
Celkem	25 549	31 537	37 525	43 513	49 501	55 489

4.7.5. Cash-flow v prvním roce podnikání

V tabulce č. 23 je zobrazen výkaz cash-flow prvního roku podnikání (míněno 12 kalendářních měsíců), který začíná zářím 2016 a končí srpnem 2017.

Tabulka 23: Cash-flow v prvním roce podnikání v Kč (Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka rozpočtu	9/2016	10/2016	11/2016	12/2016	1/2017	2/2017	3/2017	4/2017	5/2017	6/2017	7/2017	8/2017
Příjmy celkem	50 998	2 994	5 988	9 980	14 571	19 760	25 549	31 537	37 525	43 513	49 501	55 489
Tržby z prodeje zboží	998	2 994	5 988	9 980	14 571	19 760	25 549	31 537	37 525	43 513	49 501	55 489
Vklady podnikatelů	50000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Úvěry	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Výdaje celkem	12 693	3 795	4 045	4 045	4 295	4 295	4 545	4 545	4 795	4 795	5 045	5 045
Výdaje na založení firmy	1 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vybavení skladu	5 200	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Registrace domény	182	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Reklama na internetu	2 695	2 332	2 582	2 582	2 832	2 832	3 082	3 082	3 332	3 332	3 582	3 582
Obalové materiály	2 153	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pronájem eshopu	351	351	351	351	351	351	351	351	351	351	351	351
Tisk propagačních materiálů	1 112	1 112	1 112	1 112	1 112	1 112	1 112	1 112	1 112	1 112	1 112	1 112
Rozdíl příjmů a výdajů	38 305	-801	1 943	5 935	10 276	15 465	21 004	26 992	32 730	38 718	44 456	50 444
Konečný zůstatek peněz	38 305	37 504	39 447	45 382	55 658	71 123	92 127	119 119	151 849	190 566	235 022	285 466

4.8. Hodnocení rizik

Protože se situace kolem podniku neustále mění, nemělo by se sledování vnitřního a vnějšího okolí vztahovat pouze k jeho vzniku a k němu příslušejícímu podnikatelskému plánu. Tyto analýzy by měli být prováděny pravidelně, jelikož se situace na trhu neustále mění a je zapotřebí sledovat tento vývoj. Důležitým bodem tohoto sledování jsou právě rizika.

Pro hodnocení těchto rizik je zapotřebí stanovit si úroveň pravděpodobnosti jejich výskytu. Tyto úrovně jsou: malá, střední a velká. Jejich bodové hodnocení je znázorněno v tabulce č. 25.

Tabulka 24: pravděpodobnost výskytu rizik (Zdroj: Vlastní zpracování)

Pravděpodobnost výskytu	Bodové hodnocení
Malá pravděpodobnost	0-30%
Střední pravděpodobnost	31-70%
Velká pravděpodobnost	71-100%

Dále je zapotřebí stanovit míru dopadu na aktuální tržby. Tato míra je také znázorněna v procentech (tabulka č. 26).

Tabulka 25: Míra dopadu rizika na tržby (Zdroj: Vlastní zpracování):

Míra dopadu na tržby	Hodnota
Nízká míra dopadu	0-10%
Střední míra dopadu	20-40%
Vysoká míra dopadu	40-100%

Z tabulek míry pravděpodobnosti výskytu rizika a míry dopadu na tržby lze vydedukovat základní matici hodnocení rizika kombinující oba výše zmíněné faktory. Z této matice zobrazené v tabulce č. 27 získáme úroveň hodnoty rizika. Tyto úrovně jsou: nízká, střední a vysoká.

Tabulka 26: Hodnocení rizik (zdroj: vlastní zpracování)

	Velká pravděpodobnost	Střední pravděpodobnost	Malá pravděpodobnost
Vysoká míra dopadu	Velké riziko	Velké riziko	Střední riziko
Střední míra dopadu	Velké riziko	Střední riziko	Malé riziko
Nízká míra dopadu	Střední riziko	Malé riziko	Malé riziko

V následující části budou použity hrozby ze SWOT matice z analytické části práce. K těmto hrozbám bude přiřazena pravděpodobnost výskytu hrozby, míru dopadu na tržby, velikost rizika a opatření, které by mělo zajistit snížení velikosti rizika. Všechny tyto hodnoty a údaje jsou zapsány v tabulce č. 28.

Tabulka 27: Analýza rizik a opatření proti nim (zdroj: vlastní zpracování)

Hrozba	Vliv na podnik	Pravděpodobnost výskytu	Míra dopadu na tržby	Hodnota rizika	Opatření proti riziku	Hodnota rizika po opatření
Nepříznivý vývoj Koruny	V případě využívání zahraničních dodavatelů, zvýšení nákupních cen	Malá	Nízká	Malé riziko	Volba výhradně českých dodavatelů	Malé riziko
Konkurence velkých obchodů	Snížení tržeb obchodu	Velká	Vysoká	Velké riziko	Důraz na přidanou hodnotu pro zákazníka	Střední riziko
Počáteční nedůvěra zákazníků	Malý přírůstek nových zákazníků	Střední	Střední	Střední riziko	Získávání zpětných vazeb a hodnocení	Malé riziko
Možná blokace kapitálu nevyzvednutí mi zásilkami	Snížení finanční rezervy pro nové nákupy	Malá	Nízká	Malé riziko	Prodej nevyzvednutéh o zboží za akční ceny	Malé riziko
Nízká návštěvnost webu	Nízký počet objednávek	Střední	Vysoká	Velké riziko	Propracovaná internetová propagace	Střední riziko
Odrazení zákazníků vyšší cenou	Snížení tržeb obchodu	Střední	Vysoká	Velké riziko	Akční balíčky, slevové kódy, slevy po registraci	Střední riziko
Vysoké ceny dopravy od dodavatele	Snížení čistého zisku na produktech konkrétní značky	Malá	Střední	Malé riziko	Nakupování alespoň menšího množství zboží na sklad	Malé riziko

4.9. Harmonogram realizace

Tabulka 28: Harmonogram realizace (zdroj: vlastní zpracování)

	Činnost	Datum zahájení	Datum ukončení	doba trvání	Číslo týdne												
					24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
1	Vytvoření podnikatelského plánu	8.6.2016	3.7.2016	25	1	1	1	1	1								
2	Založení živnosti	4.7.2016	5.7.2016	1					2								
3	Registrace na příslušném finančním úřadu	6.7.2016	7.7.2016	1					3								
4	Založení podnikatelského bankovního účtu	8.7.2016	9.7.2016	1					4								
5	Registrace domény	10.7.2016	11.7.2016	1						5							
6	Marketingový průzkum	12.7.2016	22.7.2016	10						6	6						
7	Registrace eshopu a technická nastavení	23.7.2016	24.7.2016	1							7	7					
8	Přizpůsobení vzhledu eshopu	25.7.2016	27.7.2016	2								8					
9	První kontakt s dodavateli	28.7.2016	30.7.2016	2								9					
10	Projednání podmínek a podepsání smluv s dodavateli	31.7.2016	6.8.2016	6									10				
11	Nahrání všech produktů, jejich cen a detailů do eshopu	7.8.2016	12.8.2016	5										11			
12	Projednání podmínek a podepsání smluv s PPL	13.8.2016	14.8.2016	1										12	12		
13	Objednání a výroba potisknutých lepicích pásek	15.8.2016	18.8.2016	3											13		
14	Tvorba a tisk letáků	19.8.2016	21.8.2016	2											14	14	
15	Zakoupení a instalace regálů ve skladu	22.8.2016	23.8.2016	1												15	
16	Kompletní nastavení e-commerce	24.8.2016	27.8.2016	3												16	
17	Sepsání a nahrání prvních článků	28.8.2016	30.8.2016	2													17
18	Oficiální spuštění obchodu	31.8.2016	1.9.2016	1													18

Závěr

Podnikatelský plán se zabývá **založením a provozem internetového obchodu**, který se zaměřuje na **prodej sportovní výživy a sportovních pomůcek**. **Za posledních 5 let vzrostli tržby tuzemských internetových obchodů ze 44mld. Kč na 95mld. Kč**, jde tedy o stále **rostoucí business**. Vzhledem k tomu, že se na trhu nachází relativně velká konkurence, bude zapotřebí prezentovat zákazníkům takovou přidanou hodnotu, která je přesvědčí k nákupu v našem obchodě.

Hlavní **přidanou hodnotou** obchodu bude **orientace na zákazníka**. Kromě standardních služeb poradenství a informací o produktech nabídne obchod **široké spektrum dalších informací**. Tyto informace budou zákazníkovi předávány formou **videí** nahraných na server youtube, **článků** umístěných na webových stránkách či sociálních sítích a **prezentací osobních zkušeností** s konkrétními prodávanými produkty. Téma videí a článků se nebudou týkat pouze doplňků, půjde také o **dění na české i světové kulturistické scéně** a obecně **sportovní scéně**, **techniku provádění jednotlivých cviků** a podrobnostmi o **zdravém stravování**.

Pro zajištění zásob má firma kontakt na **8 největších výhradních dovozců** světoznámých značek. Díky těmto kontaktům budou uzavřeny s dovozci velkoobchodní smlouvy a bude zahájena spolupráce. V počáteční fázi bude většina zboží **objednávána až na základě skutečných objednávek** a jen několik nejprodávanějších produktů bude nakupováno na sklad.

Pro zorientování se na trhu s doplňky byla provedena analýza vnějšího prostředí. Během této analýzy bylo zjištěno, že zhruba 6% české populace (**630 000 osob**) **navštěvuje posilovny**. Zároveň bylo zjištěno, že zhruba **90%** těchto návštěvníků **užívá nějaké doplňky**. Na tyto návštěvníky tedy bude obchod cílit. Zároveň bylo zjištěno, že mezi nejvíce prodávající se doplňky patří **proteiny, BCAA a kreatin**. Dále bylo zjištěno, že **zákazníci v průměru utratí přibližně 1000kč měsíčně** a to nejčastěji v obchodech Ronnie, Kulturistika a Aktin.

Podnikání bude probíhat na základě **OSVČ** oprávnění a **počáteční kapitál** bude činit **50 000,- Kč**. Obchod bude vytvořen formou **pronájmu eshopového řešení**, ke kterému bude pouze **zaregistrována doména**.

Hlavní cíl marketingového plánu je dosažení **čistého měsíčního příjmu 30 000,- Kč měsíčně**. **Dílčím cílem** je pak návštěvnost **2 000 unikátních návštěvníků webu měsíčně**. Těchto cílů bude dosaženo za pomoci **pravidelné internetové propagace** na sociálních sítích, odborných webech, srovnávacích a internetových vyhledávacích. Mimo internet bude web propagován každý měsíc **letákovou kampaní** a **osobním kontaktem** se sportovními institucemi a posilovnami. **Měsíční náklady** na internetovou propagaci se budou pohybovat kolem částky **2 700,- Kč** a propagace mimo internet bude firmu stát **1 100,- Kč měsíčně**.

Kromě marketingových nákladů bude muset firma zakoupit **regály** do již vlastněného skladu v hodnotě **5 200,- Kč**, dále si bude muset vyhradit **rezervu 10 000,- Kč na prvotní objednávky** a zakoupit **propagační obalové materiály v ceně 2 100,- Kč**. **Celkové zahajovací náklady** budou **19 360,- Kč** a **pravidelné měsíční náklady 3 800,- Kč**.

Pro dopravu k zákazníkovi bude využívána přepravní společnost **PPL**, zákazník však dostane možnost využít služeb firmy **Úloženka**. Platba bude probíhat přes **dobírku, platbu na účet, nebo platební kartou na internetu**.

Čistý zisk na konci prvního roku fungování firmy **je odhadován na 235 000,- Kč** po roce fungování firmy. Jsou však přítomna i **rizika**. Největší z nich je vliv **velké konkurence** a **nízká návštěvnost webových stránek**, proti těmto rizikům má firma připravena **opatření** pro snížení jejich vlivu.

Literatura

BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. Manažer. ISBN 978-80-247-1535-3.

FRIED, Jason a David Heinemeier HANSSON. Restart: průvodce podnikatelským minimalismem. Vyd. 1. V Brně: Jan Melvil, 2010, 288 s. Žádná velká věda. ISBN 978-80-87270-04-2.

STAŇKOVÁ, Anna. Podnikáme úspěšně s malou firmou. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2007, xiv, 199 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-926-9.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

KISLINGEROVÁ, Eva. Manažerské finance. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.

KOLÁŘOVÁ, Monika. Velká kniha pro podnikání. 2., aktualiz. vyd. Olomouc: Rubico, 2013. Podnikání. ISBN 978-80-7346-157-7.

MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.

KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.

JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORŇÁK. Velký slovník marketingových komunikací. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4354-7.

KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, c2007. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-0939-2.

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.

Zákony

Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, v platném znění, § 9, § 20 - 27

Elektronické zdroje

Ministerstvo průmyslu a obchodu. Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2014 [online]. 2016 [cit. 2016-05-24]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument164106.html>.

CZECHINVEST. Definice malého a středního podnikatele [online]. 2016 [cit. 2016-05-25]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/definice-msp>.

Ministerstvo průmyslu a obchodu. Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2014 [online]. 2016 [cit. 2016-05-24]. Dostupné z: http://www.mpo.cz/assets/cz/podpora-podnikani/msp/2015/11/Zpr_va_2014_5.11.pdf

BUSINESSINFO. Velká změna: obchodní zákoník nahrazuje zákon o korporacích a občanský zákoník [online]. 2016 [cit. 2016-05-25]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/velka-zmena-obchodni-zakonik-nahrazuje-zakon-o-korporacich-a-obcansky-zakonik-43828.html>

BUSINESSVIZE. Kde se vzala a k čemu je PEST analýza [online]. 2011 [cit. 2016-05-25]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>

Managementmania: Harmonogram projektu [online]. 2013 [cit. 2015-10-27]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/harmonogram-projektu>

ČSÚ, ©2015 [cit. 2015-11-26]. Dostupné z <https://www.czso.cz/csu/czso/poctem-uzivatelu-internetu-jsme-preskocili-evropu>

Net Monitor. Počet českých internetových uživatelů atakuje hranici 7 milionů [online]. ČSÚ, ©2015 [cit. 2015-03-02]. Dostupné z <http://www.netmonitor.cz/tz-pocet-ceskych-internetovych-uzivatelu-atakuje-hranici-7-milionu>

E15. kartou platí v českých eshopech jen šest procent zákazníků [online]. E15.cz, ©2015 [cit. 2015-12-22]. Dostupné z <http://e-svet.e15.cz/internet/kartou-plati-v-ceskych-e-shopech-jen-sest-procent-zakazniku>

Seznam tabulek

Tabulka 1: Definice MSP (Zdroj ² : Vlastní zpracování)	12
Tabulka 2: Příklady jednotlivých faktorů SWOT matice (převzato, zdroj ²⁶).....	22
Tabulka 3: Slovní hodnocení rizika (zdroj: vlastní zpracování).....	28
Tabulka 4: Kombinace verbálního hodnocení rizika (zdroj: vlastní zpracování).....	28
Tabulka 5: Počet sportovních registrací ve sportech používajících sportovní výživu ve větším množství (Zdroj: Česká unie sportu, 2014).....	32
Tabulka 6: Varianty vytvoření eshopu, výhody a nevýhody (Zdroj: Vlastní zpracování)	40
Tabulka 7: Srovnání vybraných konkurenčních eshopů (Zdroj: vlastní zpracování).....	52
Tabulka 8: Vyhodnocení faktorů analýz za pomoci rozšířené SWOT matice (Zdroj: vlastní zpracování)	62
Tabulka 9: S-O strategie pomocí vah a bodů (Zdroj: vlastní zpracování).....	63
Tabulka 10: W-O strategie pomocí vah a bodů (Zdroj: vlastní zpracování)	64
Tabulka 11: S-T strategie pomocí vah a bodů (Zdroj: vlastní zpracování)	64
Tabulka 12: W-T strategie pomocí vah a bodů (Zdroj: vlastní zpracování).....	65
Tabulka 13: Vyhodnocení strategií rozšířené SWOT analýzy (Zdroj: Vlastní Zpracování).....	65
Tabulka 14: Cenové varianty pronájmu eshopu (Zdroj: Vlastní zpracování)	73
Tabulka 15: Odhady prodejů na trhu se suplementy (Zdroj: Vlastní zpracování, primární výzkum)	74
Tabulka 16: Průměrné marže (Zdroj: Vlastní zpracování)	79
Tabulka 17: Ceny dopravy od dodavatele (Zdroj: Vlastní zpracování).....	88
Tabulka 18: Ceny dopravy a platby (Zdroj: Vlastní zpracování)	89
Tabulka 19: Shrnutí finanční stránky obchodního plánu v Kč (Zdroj: Vlastní zpracování).....	91
Tabulka 20: Zahajovací výdaje v Kč (Zdroj: Vlastní zpracování)	92
Tabulka 21: Zahajovací rozvaha k 1.9.2016 v Kč (Zdroj: Vlastní zpracování)	93
Tabulka 22: Odhad příjmů v prvním roce podnikání v Kč (Zdroj: Vlastní zpracování)	93
Tabulka 23: Cash-flow v prvním roce podnikání v Kč (Zdroj: Vlastní zpracování).....	94
Tabulka 24: Plán nákladů a výnosů po prvním roce podnikání v Kč (Zdroj: Vlastní zpracování).....	Chyba! Záložka není definována.

Tabulka 25: pravděpodobnost výskytu rizik (Zdroj: Vlastní zpracování)	95
Tabulka 26: Míra dopadu rizika na tržby (Zdroj: Vlastní zpracování):.....	95
Tabulka 27: Hodnocení rizik (zdroj: vlastní zpracování)	96
Tabulka 28: Analýza rizik a opatření proti nim (zdroj: vlastní zpracování).....	96
Tabulka 29: Harmonogram realizace (zdroj: vlastní zpracování)	97

Seznam obrázků

Obrázek 1: Druhy živností se základními informacemi (zdroj: bussinessinfo.cz)	14
Obrázek 2: Okolí podniku (zdroj: ⁹⁾	16
Obrázek 3: Porterův model pěti sil (zdroj: vlastnicesta.cz, 2012)	18
Obrázek 4: Využití interní a externí analýzy pro sestavení SWOT matice (převzato, zdroj ²⁵⁾	21
Obrázek 5: Zakladatelský rozpočet: (převzato, zdroj ⁴⁸⁾	27
Obrázek 7: Aktivita uživatelů internetu v různých oblastech v porovnání let 2010 a 2015	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 8: Největší pronajímatelé eshopů (Zdroj: shoptet.cz, eshop-rychle.cz)	39
Obrázek 9: Vzhled obchodu Ronnie.cz (Zdroj: Ronnie.cz).....	46
Obrázek 10: Hodnocení Ronnie.cz na Heureka.cz (Zdroj: Heureka.cz)	47
Obrázek 11: Vzhled obchodu Kulturistika.com (Zdroj: Kulturistika.com).....	47
Obrázek 12: Vzhled obchodu Kulturistika.com (Zdroj: Kulturistika.com).....	48
Obrázek 13: Hodnocení Kulturistika.com na Heureka.cz (Zdroj: Heureka.cz).....	48
Obrázek 14: Hodnocení Fitness.cz na Heureka.cz (Zdroj: Heureka.cz).....	49
Obrázek 15: Vzhled obchodu Aktin.cz (Zdroj: Kulturistika.com)	49
Obrázek 16: Hodnocení Fitness.cz na Heureka.cz (Zdroj: Heureka.cz).....	50
Obrázek 17: Demografické rozdělení dle věku respondentů (Zdroj: Vlastní výzkum) ..	53
Obrázek 18: Rozdělení respondentů dle sociálního statusu (Zdroj: Vlastní výzkum) ...	54
Obrázek 19: Ukázky proteinů (Zdroj: Vlastní zpracování, Reflexnutrition.cz, Amix-nutrition.cz, Weider.cz)	76
Obrázek 20: Shrnutí marketingového plánu (Zdroj: Vlastní zpracování)	85
Obrázek 21: Hlavní procesy podniku (Zdroj: Vlastní zpracování).....	86

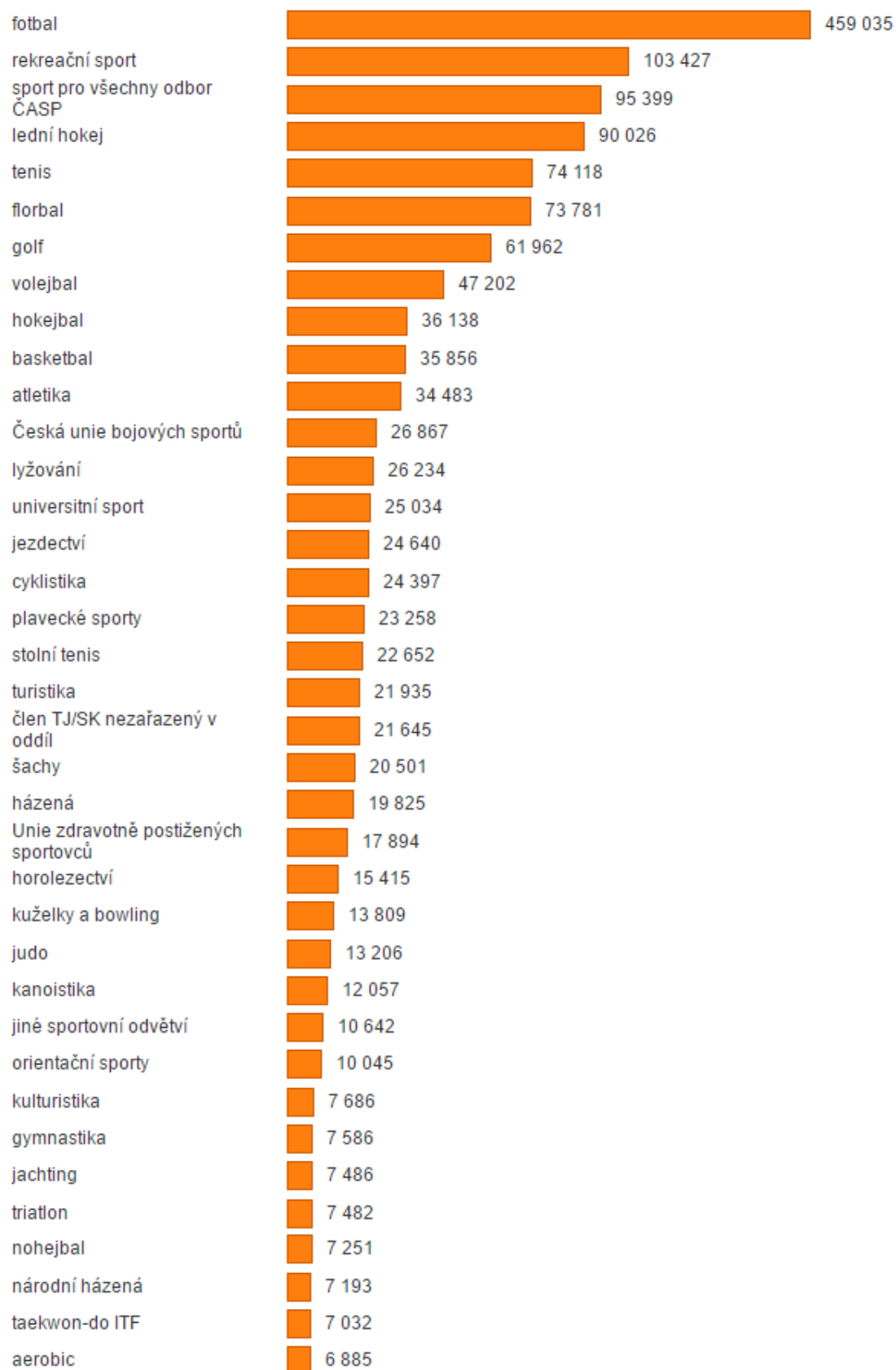
Seznam grafů

Graf 1: Vývoj subjektů v ČR v letech 2009 až 2014. (Zdroj: MPO, 2016 ³).....	12
Graf 3: 10 nejpopulárnějších sportů v ČR na základě sportovních registrací	31
Graf 4: Prognóza ČNB na vývoj HDP v následujících dvou letech (Zdroj: ČNB, 2016)	36
Graf 5: Tržby tuzemských internetových obchodů v letech 2011-2016 (Zdroj: Heureka.cz)	37
Graf 6: Používání doplňků stravy dle respondentů (Zdroj: Vlastní zpracování)	54
Graf 7: Účel nákupu dle respondentů (Zdroj: Vlastní zpracování)	55
Graf 8: Nejpoužívanější druhy suplementů dle respondentů (Zdroj: Vlastní zpracování)	56
Graf 9: Značky suplementů dle respondentů (Zdroj: Vlastní zpracování)	57
Graf 10: Měsíční výdej za doplňky stravy dle respondentů (Zdroj: Vlastní zpracování)	58
Graf 11: Nákupní preference na internetových obchodech dle respondentů (Zdroj: Vlastní zpracování)	58

Seznam příloh

Příloha 1:Počet registrovaných sportovců v ČR	1
Příloha 3:Eshoprychle.cz - úvodní strana administrace	2
Příloha 2:Eshoprychle.cz - výběr šablony	2
Příloha 4: Výběr šablony	3
Příloha 5: Struktura eshopu.....	3
Příloha 6: Seznam možných webů pro zpětné odkazy	5
Příloha 7:Ceník SEO optimalizace firmou Kelio	6
Příloha 8:Vzory propagačních letáků (propagační, slevový 5%, slevový 10%)	7
Příloha 9:Fotografie regálu použitého do skladu	8
Příloha 10:varianty PPL štítků na zásilky	9
Příloha 11: PPL faktura - měsíční.....	10
Příloha 12: PPL seznam dobírkových balíků.....	12

Příloha 1: Počet registrovaných sportovců v ČR



Příloha 3: Eshoprychle.cz - úvodní strana administrace

ÚVODNÍ STRANA

ZOBRAZIT WEB

Autorizovaný dotaz [dotaz/odpověď: 0/0]

SMS kredit: 0,00 Kč

ODHLÁŠENÍ

To se mi líbí

54

Eshop-rychle

ADMINISTRACE WEBU : www.eshop-rychle.cz/sypeme

>> OBJEDNAT OSTRÝ PROVOZ

Testovací provoz do: 29.05.2016

Obsah webu

E-shop

Aplikace

Statistiky

SEO / Marketing

Nastavení

ÚVODNÍ PŘEHLED

NOVINKY

CENÍK

DOKLADY

SPOLUPRACUJEME


PRÉMIUM SLUŽBY


MiniAudit


Konzultanti

BONUSY

Startujeme pro Vás nové služby

Školení: Právo pro e-shopy
Přijďte si poslechnout, jaké právní náležitosti je nutné splňovat.
 [Zjistit více](#)

Marketingové balíčky
Pomůžeme vám zpropagovat váš začínající e-shop
 [Zjistit více](#)

IN TIME doprava
Nabídněte zákazníkům dopravu zdarma.
 [Zjistit více](#)

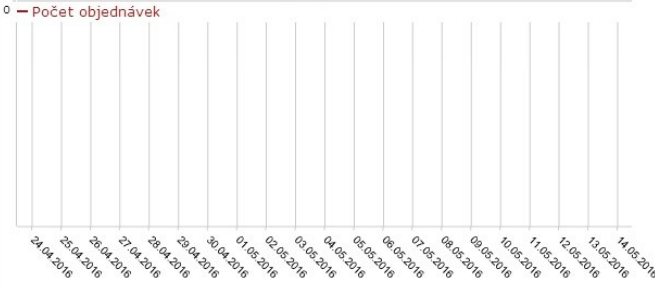
Statistiky

Období: Od: 24.04.2016 Do: 14.05.2016

Přehled: Objednávky

☒ Dny
☐ Týdny
☐ Měsíce

0 — Počet objednávek



Výsledky za zvolené období: součet = 0,00; průměr = 0,00

[> Další statistiky](#)

Platnost webu/eshopu

Zbývající počet dnů testovacího provozu:

15

Výzvu k platbě na další období generuje systém automaticky 10 dnů před vypršením již zaplaceného období.

PRÉMIUM SLUŽBY

Získejte další funkce aktivací Prémium služeb.

[> ZJISTIT VÍCE](#)

Novinky

12.05.2016 !! Změna kontaktů technické podpory !!

Vážení uživatelé, z důvodu zvalitnění naší podpory bychom vás rádi informovali o nových kontaktech našich support pracovníků. Vaše dotazy můžete od dnešního dne řešit na:

tek: +420 773 631 138

Webmail

Facebook

Kontaktujte nás

FB: www.facebook.com/eshoprychle

Zbývající počet dnů testovacího provozu: 15

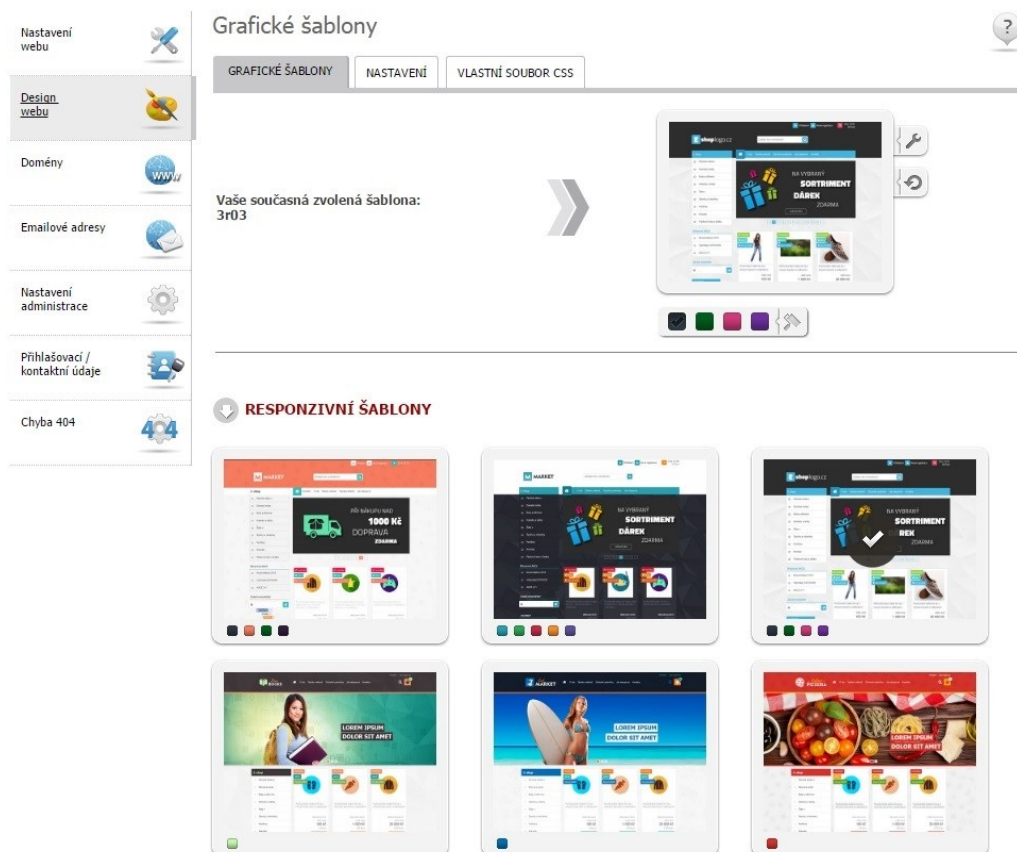
Webmail

Facebook

Kontaktujte nás

FB: www.facebook.com/eshoprychle

Příloha 4: Eshopprychle.cz - výběr šablony



Příloha 5: Struktura eshopu

Novinky (1)		
logo a název (2)	Vyhledávací okno (3)	přihlášení/registrace a košík (4)
Horizontální menu (5)		
Vertikální menu podle druhů zboží (6)	Měnící se reklamy na nabízené značky a produkty (7)	Akční nabídka zboží (8)
	Nabídka nejprodávanejších produktů (9)	
Sekce článků (10)		Facebook plugin (11)
O suplementech (12)	Jak nakupovat (13)	Základní informace a kontakty (14)
Bannery spolupracujících webů (15)		
Zápatí (16)		

Příloha 6: Seznam možných webů pro zpětné odkazy

Adresa webu	Srank	Cena za měsíc
www.planetavyzivy.cz	3.X	40kč
www.fitshopek.cz	2.X	30kč
www.fit-obchod.cz	2.X	30kč
www.gainery-sacharidy.cz	2.X	30kč
www.creatin-creatin.cz	2.X	30kč
www.kreatin-creatin.cz	2.X	30kč
www.carnitin-karnitin.cz	2.X	30kč
www.sacharidy-proteiny.cz	2.X	30kč
www.spalovacetuku-carnitin.cz	2.X	30kč
www.proteiny-sacharidy.cz	2.X	30kč
www.extra-lekarna.cz	2.X	30kč
www.levna-jizdni-kola.cz	4.X	30kč
www.levna-horska-kola.cz	3.X	30kč
www.karnitin-carnitin.cz	1.X	25kč
www.carnitin-info.cz	2.X	25kč
www.jednorucky-cinky.cz	2.X	25kč
www.kreatin-info.cz	2.X	25kč
www.rotopedy-steppery.cz	2.X	25kč
www.sacharidy-info.cz	2.X	25kč
www.behacipasy.cz	2.X	25kč
www.creatin-ethyl-ester.cz	2.X	25kč
www.bilkoviny.eu	2.X	25kč
www.aminokyseliny.eu	2.X	25kč
www.spalovace-tuku.eu	2.X	25kč
www.sacharidy.eu	2.X	25kč
www.gymnasticky-mic.eu	2.X	25kč
www.anabolizery.eu	2.X	25kč
www.iontove-napoje.eu	2.X	25kč
www.kloubnivyziva.eu	2.X	25kč
www.stimulanty-energizery.eu	2.X	25kč
www.hubnutidieta.eu	2.X	25kč
www.dietahubnuti.eu	2.X	25kč
www.aminokyseliny-bilkoviny.eu	2.X	25kč
www.vitaminy-cz.eu	2.X	25kč
www.vyziva-sportovni.eu	2.X	25kč
www.hubnuti-a-dieta.eu	2.X	25kč
www.proteiny-cz.eu	2.X	25kč
www.nhl-cz.eu	2.X	25kč
www.kulturistika-cz.eu	2.X	25kč
www.eurofotbal-cz.eu	2.X	25kč
www.krealkalyn.eu	2.X	25kč
www.sacharidy-gainery.eu	2.X	25kč
www.bilkoviny-aminokyseliny.cz	2.X	25kč
www.stroje-posilovaci.eu	2.X	25kč
www.lavice-posilovaci.eu	2.X	25kč
www.proteinove-tycinky.eu	2.X	25kč

Příloha 7: Ceník SEO optimalizace firmou Kelio

Klíčové slovo	Hledanost Google měsíc	Google			Seznam		
		1. - 3. místo	1. - 5. místo	1. - 10. místo	1. - 3. místo	1. - 5. místo	1. - 10. místo
whey protein 100	1600	3 000,00 Kč	2 400,00 Kč	1 500,00 Kč	4 000,00 Kč	3 200,00 Kč	2 000,00 Kč
dymatize elite whey prote	2400	4 000,00 Kč	3 200,00 Kč	2 000,00 Kč	5 000,00 Kč	4 000,00 Kč	2 500,00 Kč
gainer nebo protein	140	1 000,00 Kč	800,00 Kč	500,00 Kč	2 000,00 Kč	1 600,00 Kč	1 000,00 Kč
protein nebo gainer	50	300,00 Kč	240,00 Kč	150,00 Kč	1 300,00 Kč	1 040,00 Kč	650,00 Kč
nutrend protein	110	600,00 Kč	480,00 Kč	300,00 Kč	1 600,00 Kč	1 280,00 Kč	800,00 Kč
bcaa weider	720	2 000,00 Kč	1 600,00 Kč	1 000,00 Kč	3 000,00 Kč	2 400,00 Kč	1 500,00 Kč
bcaa nutrend	210	1 200,00 Kč	960,00 Kč	600,00 Kč	2 200,00 Kč	1 760,00 Kč	1 100,00 Kč
aminokyseliny	5400	8 000,00 Kč	6 400,00 Kč	4 000,00 Kč	9 000,00 Kč	7 200,00 Kč	4 500,00 Kč
bcaa aminokyseliny	260	1 600,00 Kč	1 280,00 Kč	800,00 Kč	2 600,00 Kč	2 080,00 Kč	1 300,00 Kč
aminostar bcaa	260	1 600,00 Kč	1 280,00 Kč	800,00 Kč	2 600,00 Kč	2 080,00 Kč	1 300,00 Kč
mutant mass gainer	1600	3 000,00 Kč	2 400,00 Kč	1 500,00 Kč	4 000,00 Kč	3 200,00 Kč	2 000,00 Kč
gainer protein	880	2 400,00 Kč	1 920,00 Kč	1 200,00 Kč	3 400,00 Kč	2 720,00 Kč	1 700,00 Kč
gainery	1600	3 000,00 Kč	2 400,00 Kč	1 500,00 Kč	4 000,00 Kč	3 200,00 Kč	2 000,00 Kč
protein gainer	590	1 800,00 Kč	1 440,00 Kč	900,00 Kč	2 800,00 Kč	2 240,00 Kč	1 400,00 Kč
proteiny	12100	16 000,00 Kč	12 800,00 Kč	8 000,00 Kč	17 000,00 Kč	13 600,00 Kč	8 500,00 Kč
gajner	480	1 800,00 Kč	1 440,00 Kč	900,00 Kč	2 800,00 Kč	2 240,00 Kč	1 400,00 Kč
creatine ethyl ester	4400	7 000,00 Kč	5 600,00 Kč	3 500,00 Kč	8 000,00 Kč	6 400,00 Kč	4 000,00 Kč
kratin	720	2 000,00 Kč	1 600,00 Kč	1 000,00 Kč	3 000,00 Kč	2 400,00 Kč	1 500,00 Kč
dávkování kreatinu	170	1 200,00 Kč	960,00 Kč	600,00 Kč	2 200,00 Kč	1 760,00 Kč	1 100,00 Kč

Příloha 8: Vzory propagačních letáků (propagační, slevový 5%, slevový 10%)



Příloha 9:Fotografie regálu použitého do skladu



Příloha 10:varianty PPL štítků na zásilky

The image displays four PPL shipping labels arranged in a 2x2 grid. Each label is for a different type of parcel and includes a unique tracking number and specific fields for sender and recipient information.

Top Left Label: FIREMNÍ BALÍK
 Tracking number: 80625598615
 Consignee/Recipient (PŘÍJEMCE) fields: Address, City, Postal code, Country.
 Consignor/Sender (ODESÍLATEL) fields: Name, Address, City, Postal code, Country.
 Additional fields: TELEFON, DORUČOVACÍ OKNO (Den, Večer), REMBOURSEMENT/DOBÍRKA.

Top Right Label: FIREMNÍ BALÍK-DOBÍRKA
 Tracking number: 80684457745
 Consignee/Recipient (PŘÍJEMCE) fields: Address, City, Postal code, Country.
 Consignor/Sender (ODESÍLATEL) fields: Name, Address, City, Postal code, Country.
 Additional fields: TELEFON, DORUČOVACÍ OKNO (Den, Večer), REMBOURSEMENT/DOBÍRKA.

Bottom Left Label: SOUKROMÝ BALÍK
 Tracking number: 40611350544
 Consignee/Recipient (PŘÍJEMCE) fields: Address, City, Postal code, Country.
 Consignor/Sender (ODESÍLATEL) fields: Name, Address, City, Postal code, Country.
 Additional fields: TELEFON, DORUČOVACÍ OKNO (Den, Večer), REMBOURSEMENT/DOBÍRKA.

Bottom Right Label: SOUKROMÝ BALÍK-DOBÍRKA
 Tracking number: 40683358151
 Consignee/Recipient (PŘÍJEMCE) fields: Address, City, Postal code, Country.
 Consignor/Sender (ODESÍLATEL) fields: Name, Address, City, Postal code, Country.
 Additional fields: TELEFON, DORUČOVACÍ OKNO (Den, Večer), REMBOURSEMENT/DOBÍRKA.

Příloha 11: PPL faktura - měsíční

Faktura: [REDACTED] - daňový doklad

Dodavatel: PPL CZ s.r.o. odštěpný závod jižní Morava Drčkova 3 Brno, Líšeň 62800 ČR Tel.: 544120480 Fax: 544120435 IČ: 25194798 DIČ: CZ25194798 Sídlo banky: UniCredit Bank Směrový kód: 2700 Číslo účtu: 522821025 SWIFT: BACXCZPP IBAN: CZ13 2700 0000 0005 2282 1025 Konstantní symbol: 0308 Variabilní symbol: 3306030180 Sídlo PPL CZ s.r.o.: K Borovému 99, 251 01 Říčany Městský soud v Praze, oddíl C, vložka 105858	Odběratel - ID 14933 Bc. Martin Havránek [REDACTED] DIČ:
	Příjemce Bc. Martin Havránek [REDACTED] Kontakt: Martin Havránek Tel.: [REDACTED] Fax:

Datum vystavení: 2.1.2014
 Datum splatnosti: 12.1.2014
 DUZP: 30.12.2013

Měna: CZK
 Záloha:

Za přepravu zásilek Vám fakturujeme následující položky.
 Rozpis položek je uveden v příloze, která je nedílnou součástí faktury.

Položka	Základ daně	DPH
Balík - celkem základ daně (dopravné)	300,00	21
Balík - celkem základ daně (doběrečné)	72,00	21
Balík - celkem základ daně (palivový příplatek - sazba 7.00%)	21,00	21
Balík - celkem základ daně (příplatek za mýtné)	1,30	21

Základ	21%	394,30
Daň	21%	82,80
Celkem		477,10

Faktura celkem = Čtyřístasedmdesát sedm korun deset haléřů

Faktura celkem = 477,10

K úhradě = 477,10

Počet příloh: 1

Způsob úhrady: Bankou

Fakturoval: Jana Matějková

Příloha: 1

Faktura:

Zásilka	Převzal	Pozn.	PSČ	Váha	Předáno	Doruč.	Doprava	Stát
				2,10	19.12.13	20.12.13	75,00	CZ
							75,00	

Zásilka	Převzal	Pozn.	PSČ	Váha	Předáno	Doruč.	Dobírka	Doběřeč.	Doprava	Stát
				0,25	19.12.13	27.12.13	0,00	24,00	75,00	CZ
				0,30	20.12.13	27.12.13	1 418,00	24,00	75,00	CZ
				0,20	27.12.13	30.12.13	909,00	24,00	75,00	CZ
							2 327,00	72,00	225,00	

Poplatek za mýtné - balík		Poplatek za mýtné - balík Slovensko		Poplatek za mýtné - PPL Sprint	
Počet balíků	4	Počet balíků	0	Počet zásilek	0
Váha celkem	2,85	Váha celkem	0,00	Váha celkem	0,00
Váha průměr	0,70	Váha průměr	0,00	Váha průměr	0,00
Příplatek za mýto za 1 kg	0,44	Příplatek za mýto za 1 kg	0,47	Příplatek za mýto za 1 kg	0,44
Příplatek za mýto celkem	1,30	Příplatek za mýto celkem	0,00	Příplatek za mýto celkem	0,00
Položka		Základ daně		DPH	
Balík - celkem základ daně (dopravné)		300,00		21	
Balík - celkem základ daně (doběřečné)		72,00		21	
Balík - celkem základ daně (palivový příplatek - sazba 7.00%)		21,00		21	
Balík - celkem základ daně (příplatek za mýtné)		1,30		21	

Příloha 12: PPL seznam dobírkových balíků



SEZNAM DOBÍRKOVÝCH BALÍKŮ

Dne	3.2.2014
Příkazce	Martin Havránek
IČ:	

Číslo balíku	Cena	Měna	Stát	PSČ	Adresa	Telefon	Var. Symbol
	2385,0	CZK	ČR				2147483698

Celkem balíků **1**

.....
za PPL převzal

.....
za příkazce předal